

Wissensmanagement in der öffentlichen Verwal- tung

**Bachelorarbeit zur Erlangung des
akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business**

FH Oberösterreich

**Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz
Studienzweig: Management öffentlicher Dienstleistungen**

Verfasserin: Rebecca Haselbacher

Gutachter: Josef Oberneder, MAS, MSc

Datum: Linz, 01.06.2010

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel „Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und all den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Linz, 01.06.2010

Rebecca Haselbacher

Kurzfassung

Bereits seit den 1980er Jahren findet Wissensmanagement in der Erwerbswirtschaft in unterschiedlichen Ausprägungen seine Anwendung. Etwas später begann auch die öffentliche Verwaltung die Ressource Wissen zu nutzen und sich mit der Einführung von Wissensmanagement-Konzepten zu beschäftigen. Unter anderem wird dies durch einen Reformdruck begründet, der von Politik und Gesellschaft vorgegeben wurden. Dennoch hat Wissensmanagement im öffentlichen Sektor noch nicht die gleiche Ausprägung wie in der Privatwirtschaft gefunden. Dies liegt vor allem an den speziellen Rahmenbedingungen, die für die Einführung eines solchen Konzeptes berücksichtigt werden müssen.

Bevor man Wissensmanagement genauer betrachtet, ist es erforderlich sich den Prozess des Lernens genauer anzusehen. Wie und wann geschieht Lernen durch ein Individuum oder in einer Organisation und was beeinflusst den Prozess des Lernens? Erkenntnisse aus dieser Fragestellung führen schließlich dazu, sich mit der Einführung von Wissensmanagement-Konzepten in Organisationen auseinanderzusetzen. In der vorliegenden Arbeit vor allem auf die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung eingegangen, die anhand der Wissensmanagement-Bausteine des Schweizer Ökonomen Gilbert Probst ausgearbeitet werden.

Politischer Reformdruck und die damit einhergehenden Veränderungen von internen Prozessen betreffen auch die österreichischen Universitäten. Die Vorstellung des Projektes „Einführung eines Wissensmanagement-Systems im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz“ gibt dazu einen praktischen Erfahrungsbericht.

Abstract

Already since the 1980s Knowledge Management instruments have been used in different shapes and applications in the private industry. After some years also the public sector discovered the importance of Knowledge Management and started to implement concepts and tools for a better use of the resource knowledge.

One of the reasons for this development was the pressure coming from politics and society demanding the realisation of reforms in the public administration. Still, Knowledge Management in the public sector does not have the same importance as in the private sector. This is due to the special conditions that need to be considered while establishing a new concept of Knowledge Management.

Before taking a more detailed look at Knowledge Management, it is important to clear out the underlying basis of Knowledge Management, the learning process. How and under which conditions do people and organisations learn? What is influencing the process of learning? Knowing these parameters and their consequences, the implementation of a Knowledge Management system can start. The focus of this paper is on the general conditions in public administration, which are elaborated based on the components of Knowledge Management by the economist Gilbert Probst.

Even Austrian Universities are affected by the political pressure for reforms and the accompanying changes in internal processes. The practical part of this paper is about a project at the Johannes Kepler University Linz that concerns the implementation of a Knowledge Management system at the Admissions Services.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Einleitung	VI
1. Der Wissensbegriff	1
2. Organisationales Wissen und organisationales Lernen	3
2.1. Organisationales Wissen	3
2.2. Organisationales Lernen	5
2.2.1. Lernen als Prozess	5
2.2.2. Einschleifen-Lernen und Doppelschleifen-Lernen	7
2.2.3. Lernkulturen	9
3. Wissensmanagement unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung	11
3.1. Die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung	12
3.2. Das Wissensmanagement-Konzept nach Gilbert Probst	14
3.2.1. Wissensziele	15
3.2.2. Wissensidentifikation	18
3.2.3. Wissenserwerb	20
3.2.4. Wissensentwicklung	23
3.2.5. Wissens(ver)teilung	26
3.2.6. Wissensnutzung	28
3.2.7. Wissensbewahrung	30
3.2.8. Wissensbewertung	32
3.3. Die Umsetzung des Wissensmanagementkonzepts	35
4. Praxisbeispiel: Die Einführung eines Wissensmanagement-Systems im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz	36
4.1. Die Johannes Kepler Universität Linz	37
4.2. Die Lehr- und Studienservices	38
4.3. Der Zulassungsservice	40
4.4. Das Projekt	42
4.4.1. Projektdefinition	42

Exkurs: Wissen mit Wikis managen	42
4.4.2. Projektplanung	45
4.4.3. Projektdurchführung	50
4.4.4. Projektabschluss	52
4.5. Das Projekt anhand der Bausteine des Wissensmanagement-Konzeptes nach Probst	54
4.6. Fazit zum Projekt	56
5. Resümee	57
6. Ausblick	59
Literaturverzeichnis	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissensgenerierung	2
Abbildung 2: Reflexives Lernen	7
Abbildung 3: Kulturen des organisationalen Lernens.....	9
Abbildung 4: Bausteine des Wissensmanagements	14
Abbildung 5: Wissensthemen auf unterschiedlichen Zielebenen	15
Abbildung 6: Der Hauptprozess der Wissensbewahrung.....	31
Abbildung 7: Organigramm der Lehr- und Studienservices	39
Abbildung 8: Projekt-Zeitplan.....	46
Abbildung 9: Kriterienkatalog für die Auswahl einer Wiki-Software.....	49

Einleitung

Im zwanzigsten Jahrhundert hat sich die westliche Welt von einer Industriegesellschaft in eine Wissensgesellschaft verwandelt. Wissen wurde zu einem Produkt und zu einem bedeutenden Kapitalfaktor in Unternehmen. Der Begriff Wissensmanagement wurde als Überbegriff für den Umgang mit dieser „neuen“ Ressource generiert.¹

Hat die Privatwirtschaft die Ressource Wissen und dessen Potenzial bereits sehr früh als gleichbedeutend mit den bereits bestehenden Ressourcen Kapital und Arbeitskraft erkannt, so begann eine Auseinandersetzung mit Wissensmanagement im öffentlichen Sektor erst um einige Jahre verzögert. Hier waren es vor allem der Kostendruck, die gestiegenen Ansprüche an die Dienstleistungsqualität und die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, die einen Reformdruck auslösten. Der Druck die Prozesse der öffentlichen Verwaltung zu überarbeiten und neu zu denken führte auch dazu sich mit der bestmöglichen Nutzung des verwaltungsinternen und -externen Wissens auseinanderzusetzen.

Sowohl in der Erwerbs- als auch in der Bedarfswirtschaft ist es erforderlich für Wissensmanagement systematische und individuell konzipierte Systeme für die jeweilige Organisation zu entwickeln. So ist es auf Grund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor eine oft nur unzureichende Lösung ein Wissensmanagement-Konzept zu kopieren und eins-zu-eins von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung zu übernehmen. Die vorherrschenden Parameter im öffentlichen Sektor, wie die Sachzieldominanz und der Einfluss von Politik, müssen bei der Erstellung eines Wissensmanagement-Konzepts berücksichtigt werden, um das hohe organisationale Wissen optimal zu nutzen.

¹ vgl. Willke (2001), 1.

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit gibt einen allgemeinen Überblick über das Thema organisationales Wissen und Lernen sowie über das Thema Wissensmanagement. Hier werden die spezifischen Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung besonders herausgearbeitet.

Der zweite Teil der Arbeit besteht aus dem Praxisbeispiel „Die Einführung eines Wissensmanagement-Systems im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz“ und stellt einen Erfahrungsbericht als Gegenüberstellung und Vergleich zum theoretischen Teil der Arbeit dar.

Am Ende der Arbeit steht ein Resümee als Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, die bei einer Einführung eines Wissensmanagement-Konzeptes zu berücksichtigen sind und es wird ein Ausblick gegeben, wie sich Wissensmanagement speziell im öffentlichen Sektor weiterentwickeln kann.

1. Der Wissensbegriff

Wissen ist „die Bezeichnung für ein in Individuen, Gruppen und sonstigen Kollektiven vorhandenes kognitives Schema, das an der Erfahrung orientiert ist, die Handhabung von Sachverhalten, Situation sowie den Bezug zur Umwelt auf eine zumindest angenommene zuverlässige Basis von Informationen und Regeln zu gründen, die sich ihrerseits anhand der Kriterien Prüfbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit bestimmen lassen“.²

Wissen ist ein in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, wie Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Pädagogik wichtiges Thema. Genau so verschieden wie die Gegenstandsbereiche dieser Disziplinen sind, so unterschiedlich sind auch die Definitionen des Begriffs Wissen. Dies führt zu der Erkenntnis, dass es die eine richtige Definition nicht gibt, sondern die Erklärung vielmehr vom Gegenstand der jeweiligen Forschung abhängt. Im Wissensmanagement ist es üblich für den Wissensbegriff den erkenntnistheoretischen (epistemologischen) Ansatz zu wählen, der sich mit dem Verständnis des Ursprungs, der Natur und der Validität von Wissen beschäftigt. Darüber hinaus behandelt die Epistemologie die Entstehung von Wissen über Erkenntnis und die Frage in wie weit Lernprozesse steuerbar sind.

Eine Differenzierung des Wissensbegriffs passiert in der üblichen Unterscheidung in dichotome Kategorien, wie implizites und explizites Wissen und individuelles und kollektives Wissen.³ Die im Wissensmanagement sehr bekannte und oft angewandte Unterscheidung in implizites und explizites Wissen wurde in den 1960er Jahren erstmals von dem ungarischen Philosophen Michael Polanyi beschrieben.

Bei implizitem Wissen handelt es sich um Wissen, dem unserem Handeln zu Grunde liegt und oft als unbewusst bezeichnet wird. Es basiert auf unseren

² Brockhaus Enzyklopädie (2005), 200.

³ vgl. Prange (2002), 23ff.

Erfahrungen und Überzeugungen und ist nur schwer artikulierbar. Das explizite Wissen wiederum ist ein formales, reproduzierbares Wissen, das in unterschiedlichen Medien dokumentiert sein kann. Es ist jenes Wissen, auf das unser Bildungssystem aufbaut.⁴

Eine weitere dichotome Unterscheidung des Wissensbegriffes ist die Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen. Sowohl implizites als auch explizites Wissen kann als individuelles oder kollektives Wissen vorliegen. Individuelles Wissen existiert im Kopf eines Individuums, es ist privat und basiert auf dem eigenen Erfahrungsschatz. Scheidet also ein Individuum aus einem Unternehmen aus, nimmt es sein gesamtes individuelles Wissen mit. Wird dieses individuelle Wissen allerdings vorher expliziert, steht es auch anderen Individuen zur Verfügung und wird somit zum kollektiven Wissen. Die Gefahr für Organisationen besteht also darin, dass die persönliche Wissensbasis einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch deren Ausscheiden verloren geht.⁵

Die japanischen Forscher und Mitbegründer des Wissensmanagements Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi haben diese Sichtweise auf Wissen weiterentwickelt und beschäftigten sich schließlich mit dem Übergang von implizitem auf explizites bzw. von personalem auf organisationales Wissen. Dieser Übergang ist ein wesentlicher Bestandteil eines funktionierenden Wissensmanagements. Nonaka und Takeuchi haben hierfür vier Möglichkeiten der Wissensgenerierung gefunden und sie in der so genannten Wissensspirale beschrieben.⁶

⁴ vgl. Willke (2001), 13f.

⁵ vgl. Prange (2002), 27.

⁶ vgl. Willke (2001), 13f.

Übergang	von implizitem Wissen	zu explizitem Wissen
von implizitem Wissen	Sozialisation	Externalisierung
zu explizitem Wissen	Internalisierung	Kombination

Abbildung 1: Wissensgenerierung⁷

Sozialisation ist der Erwerb von Wissen durch Beobachtung, Nachahmung oder Übung, ohne dass das Erlernete mit Worten beschrieben wird. **Externalisierung** wiederum setzt ein in Worten oder Zahlen formalisiertes Wissen voraus. Dies ist der Schlüsselprozess in der Wissensumwandlung, da aus implizitem Wissen explizite Konzepte geschaffen werden. Bei der **Kombination** werden diese expliziten Konzepte zu einem Ganzen verbunden. Durch Tauschen, Hinzufügen, Sortieren und Kategorisieren entsteht neues Wissen. **Internalisierung** bedeutet eine Verinnerlichung von explizitem Wissen nach der Kombination. Das Wissen wird dabei routiniert. Innovatives Wissen in Organisationen kann nur dann generiert werden, wenn die schwierigen Übergänge von explizitem und implizitem Wissen als routinierte Prozesse implementiert sind.⁸

⁷ Abb. verändert entnommen aus: Nonaka/Takeuchi (1995), 62.

⁸ vgl. Willke (2001), 14f.

2. Organisationales Wissen und organisationales Lernen

Um in weiterer Folge das Thema Wissensmanagement zu intensivieren, ist es erforderlich sich mit dem Phänomen des organisationalen Wissens und des organisationalen Lernens auseinanderzusetzen. Einleitend wird hier für ein besseres Verständnis der Begriff Organisation und deren Handlungen durch eine Definition abgegrenzt.

Eine Organisation muss:

- vereinbarte Maßnahmen ausdenken um Entscheidungen im Namen der Gesamtheit treffen zu können,
- Einzelnen die Vollmacht geben, für die Gesamtheit zu handeln, und
- Grenzen zwischen der Gesamtheit und der übrigen Welt festlegen.⁹

Eine Organisation ist somit eine Ansammlung von Personen, die Entscheidungen trifft, Handlungsvollmachten erteilt und die Mitgliedschaft überwacht. Dies alles geschieht fortlaufend und dient der Durchführung wiederkehrender Aufgaben. Werden diese Bedingungen erfüllt, können die Mitglieder einer Organisation für diese handeln. Organisationales Handeln ist bspw. die Durchführung von Untersuchungen (Prozessen) für eine Organisation mit dem Ziel zu einem Lernergebnis und somit zu organisationalem Wissen zu kommen.¹⁰

2.1. Organisationales Wissen

Organisationales Wissen ist das Ziel des organisationalen Lernens. Organisationales Wissen ist nicht mit dem Wissen der einzelnen Mitglieder der Organisation gleichzusetzen. Vielmehr wird es gemäß dem Erziehungswissenschaftler Chris Argyris folgendermaßen erklärt und unterschieden:

⁹ Argyris/Schön (2006), 24.

¹⁰ vgl. Argyris/Schön (2006), 20f.

I. Organisationen sind Bestandsumfelder für Wissen.

Das Wissen ist in den Köpfen der Mitglieder, in Akten, Plänen, Dateien o. ä. gespeichert. Wissen ist somit in materiellen Objekten enthalten.

II. Organisationen stellen Wissen direkt dar.

Das Wissen der Organisation verbirgt sich in Abläufen und Verfahren oder auch in Strategien schwierige Aufgaben zu lösen. Jede Organisation stellt selbst Lösungen für Ihre Probleme dar: als System von Überzeugungen, die dem Handeln unterliegen, als Prototyp, von dem Handeln abgeleitet wird, oder als Verfahrensvorschrift für Handeln.

Wie das Wissen in der Organisation nun tatsächlich dargestellt wird, hängt von der entsprechenden Handlungstheorie in der betreffenden Organisation ab. Sie bestimmt nicht nur die ausgewählte Strategie, die zum Lösen einer Aufgabe angewandt wird, sondern auch die Werte, anhand derer diese Strategie ausgewählt wird. Dabei ist die so genannte **vertretene Handlungstheorie**, diejenige die man vorgibt anzuwenden. Die **handlungsleitende Theorie**, ist diejenige, die tatsächlich angewandt wird und sie erklärt auch weitestgehend die Identität der Organisation. Die handlungsleitende Theorie kann sich einerseits explizit in offiziellen Organigrammen, Zielformulierungen und Arbeitsplatzbeschreibungen wieder finden, meist ist sie allerdings implizit und basiert bspw. auf interaktivem Verhalten, auf informellen Regeln und gemeinschaftliche Entscheidungen. Die handlungsleitende Theorie muss der vertretenen Theorie der Organisation nicht unbedingt entsprechen und kann dann auch aus unterschiedlichen Gründen nicht beschrieben werden. Dies kann der Fall sein, wenn die Mitglieder einer Organisation mehr wissen, als sie sagen dürfen oder wenn das Aufdecken der Nichtübereinstimmung von vertretener und handlungsleitender Theorie unangenehme Folgen nach sich ziehen würde.

Jedes Organisationmitglied macht sich ein Bild der handlungsleitenden Theorien für die gesamte Organisation. Nachdem ein einzelnes Mitglied immer nur einen Teil des Gesamtbildes sieht, ist es immer bestrebt seine Ansicht zu vervollständigen. Dies geschieht u. a. im Austausch mit anderen Organisati-

onsmitgliedern aber auch durch die Hinweisfunktion der vertretenen Handlungstheorie. Ändern sich die Bedingungen werden durch die Organisationsmitglieder neue oder zumindest abgeänderte handlungsleitende Theorien erstellt. Durch diese aktiven Organisationsprozesse ergeben sich auch Änderungen im organisationalen Handeln.¹¹

2.2. Organisationales Lernen

Lange Zeit war die Forschung im Bereich der Lernpsychologie der Ansicht, dass die Fähigkeit des Lernens nur Individuen vorbehalten ist und Organisationen dazu nicht in der Lage sind. Mittlerweile hat sich diese Ansicht weitgehend geändert. Es gilt allerdings als Fakt, dass der Ausgangspunkt jeglicher Form des kollektiven Lernens das individuelle Lernen darstellt. Die Aggregation des individuellen Wissens auf höhere Lernebenen (Gruppe, Organisation, etc.) geschieht erst durch unterschiedliche Mechanismen wie bspw. Dialog und Kommunikation.¹² Erst wenn sich das von dem Mitglied der Organisation angeeignete Wissen in einer Veränderung des Regelsystems der Organisation bemerkbar macht, spricht man von organisationalem Lernen. Die Wissensbasis hat sich verändert.¹³

2.2.1. Lernen als Prozess

Unabhängig von der Unterteilung in individuelles und organisationales Lernen, handelt es sich beim Lernen um einen komplexen, vielschichtigen Prozess, der in unterschiedliche Ebenen unterteilt werden kann:

- I. **Die Ebene der Inhalte oder der Elemente von Lernen** beschäftigt sich mit der Frage was zu lernen ist. Beispielsweise kommt man beim Erlernen einer Fremdsprache nicht umhin auch die Vokabeln (=Elemente) zu lernen. Diese Ebene ist zu jeder Zeit sichtbar, Beobachtungen und Beurteilungen von Lernen stützen sich meist nur auf diese erste Ebene.

¹¹ vgl. Argyris/Schön (2006), 27ff.

¹² vgl. Prange (2002), 29f.

¹³ vgl. Argyris/Schön (2006), 20f.

- II. Die Ebene der Prozesse des Lernens** beantwortet die Frage, wie das Lernen gelingt. Wenn man bspw. häufig Vokabeln lernt, wird man versuchen irgendwann eine effizientere Möglichkeit des Lernens zu finden. Umgelegt auf Organisationen bedeutet dies, dass es auch dort Regelsysteme und Regeln für das Lernen gibt, die irgendwann geschaffen wurden oder entstanden sind. Ob diese Regelsysteme für die Zielerreichung noch relevant sind, wird oft nicht hinterfragt.
- III. Auf der Ebene der Kontexte des Lernens** geht es um den Grund des Lernens. Damit einhergehend werden auch die Ziele des Lernens bestimmt. Für die Person, die Vokabeln lernt, ist es ein Unterschied, ob die Sprache im kommenden Urlaub angewandt werden soll, oder ob in dieser neu erlernten Sprache Geschäftsverhandlungen durchgeführt werden müssen. Es geht also auch um das Zusammenspiel der Lernsysteme mit der Umwelt. Weder eine einzelne Person noch eine Organisation kann unabhängig von der Umwelt lernen. In Organisationen sind der politische, ökonomische und gesellschaftliche Kontext unter dem Lernen zu betrachten ist größer. Diese Beziehung zur Umwelt ist kein unveränderbarer Zustand. Die Relation Organisation - Umwelt ist in ständiger Änderung und hat dadurch Einfluss auf die Lernziele einer Organisation.
- IV. Die Paradigmen des Lernens** oder auch die Qualität des Lernens hängen mit den allgemeinen Vorstellungen einer Epoche über das Lernen zusammen und über die in jeder Epoche vorherrschenden Denkmodelle. Geschieht in einer Epoche ein Paradigmenwechsel, hat dieser Einfluss auf die Ziele der Lernprozesse einer Gesellschaft und der in ihr existierenden Organisationen.¹⁴

¹⁴ vgl. Willke (2001), 41ff.

2.2.2. Einschleifen-Lernen und Doppelschleifen-Lernen

Organisationales Lernen findet dann statt, wenn ein Mitglied einer Organisation mit einer problematischen Situation konfrontiert ist und diese Situation für die Organisation untersucht. Das Mitglied ist auf eine Abweichung zwischen erwarteter und tatsächlicher Sachlage gestoßen und reagiert mit einem Prozess aus Gedanken und Handlungen. Die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse ändern wiederum die Sicht auf die Organisation, wodurch sich auch die in Kapitel 2.1. beschriebenen handlungsleitenden Theorien verändern, damit die Organisation wieder in Erwartung und Ergebnis übereinstimmen. Durch die Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern werden auch andere von der Veränderung beeinflusst und kreieren für sich ebenfalls neue handlungsleitende Theorien.¹⁵

Der Lernprozess kann in unterschiedlicher Intensität verlaufen und wird nach dem Kriterium der Intensität in zwei Stufen unterteilt: das Einschleifen-Lernen und das Doppelschleifen-Lernen.

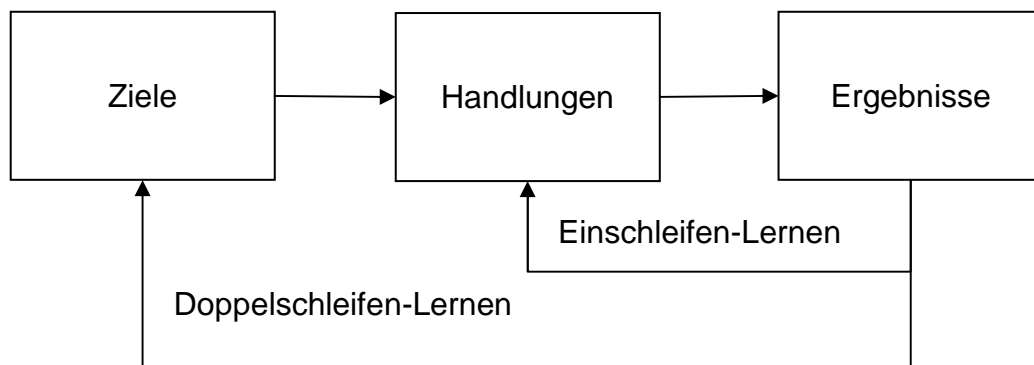


Abbildung 2: Reflexives Lernen¹⁶

Das **Einschleifen-Lernen oder single-loop-learning** hat Auswirkungen auf die Handlungsstrategien, verändert aber nicht die Wertvorstellungen, die einer Handlungstheorie zu Grunde liegen. Ein Beispiel hierfür wären Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern, dass Beantwortungen von Anfragen an eine Behörde XY zu lange dauern. Untersuchungen könnten erge-

¹⁵ vgl. Argyris/Schön (2006), 30ff.

¹⁶ Abb. verändert entnommen aus: <http://www.vordenker.de/gerald/lernphaeno.html>.

ben, dass die Anfragen der Bürgerinnen und Bürger nicht nach dem „first come - first serve“-Prinzip erledigt werden und es somit vereinzelt zu längeren Wartezeiten kommt. Die Einführung eines Ticketing-Systems könnte hier zu einer rascheren und gerechteren Abwicklung führen. Eine einzige Rückmeldeschleife hat hier zu Handlungsstrategien und Lernergebnissen geführt. Wertvorstellungen und Normen der Behörde sind unverändert geblieben.¹⁷ Einschleifen-Lernen reicht dort aus, wo die Irrtumsberichtigung darin bestehen kann, Organisationsstrukturen und Annahmen innerhalb eines konstanten Rahmens von Leistungswerten und -normen zu ändern.¹⁸

Im Gegensatz dazu führt **Doppelschleifen-Lernen oder double-loop-learning** zu einem Wertewechsel in den Handlungsstrategien und bei den handlungsleitenden Theorien. Strategien können sich dabei gleichzeitig mit einem Wertewechsel ändern. Hierzu kann das Beispiel, das bei dem Punkt Einschleifen-Lernen aufgegriffen wurde, weitergeführt werden. Ergibt die Untersuchung der Beschwerden, dass es in der Behörde eine mangelnde Bürgerinnen- und Bürgerorientierung gibt, so kann dies zu einer neuen Zielausrichtung – mehr Bürgerinnen- und Bürgernähe – und somit zu einem Wertewandel führen. Diesbezügliche Korrekturmaßnahmen auf Basis des Einschleifen-Lernens wären neben dem bereits erwähnten Ticketing-System auch Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

¹⁷ vgl. Argyris/Schön (2006), 35f.

¹⁸ Argyris/Schön (2006), 37.

2.2.3. Lernkulturen

Ein weiterer Aspekt der einen Einfluss auf das organisationale Lernen hat, ist die vorherrschende Kultur des Lernens. Hierbei werden drei Lernkulturen unterschieden:

Drei Kulturen des Lernens	
Erstarrte Komplexität (Hierarchie)	System definierter Lerninhalte
Unorganisierte Komplexität (Anarchie)	Jeder definiert eigene Lerninhalte anything goes
Organisierte Komplexität (Vernetzte Systeme)	Lernen als Prozess in einem sys- temischen Kontext

Abbildung 3: Kulturen des organisationalen Lernens¹⁹

Die in der westlichen Welt weit verbreitete Kultur ist diejenige **des hierarchischen Lernens**. Eltern, Lehrerinnen und Lehrer, Vorgesetzte etc. vermitteln was und wie etwas zu lernen ist. Das ist ein Lernprozess in Systemen erstarrter Komplexität. Das hierarchische Lernen findet sich auch in der öffentlichen Verwaltung wieder, bspw. bei der Absolvierung von (gesetzlich) vorgeschriebenen Dienstprüfungen und Vorgaben zur Weiterbildung.

In **unorganisierten Systemen** findet sich so etwas wie eine anarchistische Lernform und damit auch unorganisierte Lernprozesse und eine Beliebigkeit der Lerninhalte.

¹⁹ Abb. verändert entnommen aus: Willke (2001), 42.

Die dritte Lernkultur ist die Einbettung des Lernprozesses in einen **systemischen Kontext**. Lernen wird organisiert und immer wieder auf die Bedürfnisse angepasst und bietet somit eine optimale Lernsituation an.²⁰

²⁰ vgl. Willke (2001), 41f.

3. Wissensmanagement unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung

Die Wandlung der westlichen Industriegesellschaften in eine Informations- und Wissensgesellschaft gilt als vollzogen. Wissen ist in Organisationen ein wesentlicher Produktions- und Erfolgsfaktor geworden. Diese Entwicklung begründet sich zum einen in dem Fortschritt der Kommunikationstechnologie und zum anderen in einer immer komplexer werdenden Wissensumwelt hinsichtlich explosionsartiger Vermehrung, Fragmentierung und Globalisierung des Wissens. Der „richtige“ Umgang mit Wissen ist eine Herausforderung für erwerbswirtschaftliche Unternehmen gleichermaßen wie für öffentliche Einrichtungen, der Begriff Wissensmanagement wurde geboren, wobei die unterschiedlichen Definitionen sowie die Tätigkeiten des Wissensmanagements oft weit auseinander lagen. Die Tätigkeitsbereiche finden sich unter anderem in strategischen Kompetenzanalysen, der Entwicklung von Wissensindikatoren und der Schaffung besserer Kommunikationsstrukturen.²¹

Auch wenn die Wissenschaft heute noch keine einheitliche Definition des Begriffes Wissensmanagement kennt, so wird zur Eingrenzung von Wissensmanagement die Definition aus Gablers Wirtschaftslexikon herangezogen:

„Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement.“²²

Während in privaten Unternehmen die Bedeutung der Ressource Wissen bereits seit den 1980er Jahren bekannt ist und das Wissensmanagement in

²¹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 3ff.

²² vgl. Gablers Wirtschaftslexikon (2009),
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html>.

diesem Bereich immer weiterentwickelt wurde, gibt es im bedarfswirtschaftlichen Sektor noch einigen Aufholbedarf.²³

Wissensmanagement und die Einführung eines Wissensmanagement-Konzepts werden im Folgenden anhand der Bausteine, die von dem Schweizer Wissenschaftler und Ökonom Gilbert Probst entwickelt wurden beschrieben und immer wieder auf Beispiele und Verweise in der öffentlichen Verwaltung Bezug genommen. Einleitend werden die Rahmenbedingungen in der sich die öffentliche Verwaltung in Abgrenzung zur Privatwirtschaft befindet und damit ihre besonderen Merkmale dargestellt.

3.1. Die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung

Der Oberbegriff „öffentliche Verwaltung“ fasst die Verwaltungsaufgaben des Staates und der Gebietskörperschaften zusammen. Strukturell können diese in folgende drei Bereiche unterteilt werden:

- Vollzug von Gesetzen und Verordnungen,
- Wahrnehmung und Bearbeitung politisch relevanter Themen,
- Selbstgestaltung der Organisation.²⁴

Das Erfüllen der Verwaltungsaufgaben ist auch in spezifische Rahmenbedingungen eingebettet und von besonderen Eigenschaften gekennzeichnet:

- Die **Zielfindung** und **Zielbildung** in der öffentlichen Verwaltung erfolgt nicht nur durch das Wissensmanagement sondern auch in einem erheblichen Maße durch die Politik. Das Verwaltungshandeln muss diese Vorgaben akzeptieren und umsetzen.
- Die **Zieloperationalisierung** lässt sich im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen nur schwer in ökonomische Größen fassen, da das Ziel der Verwaltung nicht die Generierung von Gewinnen son-

²³ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 3ff.

²⁴ Gimmer (2004), 11f.

dern die Erfüllung von Sachzielen ist. Die (politischen) Zielvorgaben sind oft bewusst oder unbewusst unpräzise gehalten, was eine Operationalisierung weiter erschwert. Zur Zielmessung müssen daher geeignete Indikatoren gefunden werden:

- Das Verwaltungshandeln ist in einem erheblichen Maß von **Rechtsvorschriften** bestimmt, an denen sich auch die Entscheidungen orientieren. Dadurch ist der Entscheidungsspielraum der Verwaltung eingeschränkt. Darauf begründet sich auch ein Streben nach Rechtmäßigkeit, das für Verwaltungshandeln prägend ist.
- Öffentliche Leistungen unterliegen nicht den **Wettbewerbsbedingungen** der Marktwirtschaft. Durch diese quasi-monopolistischen Stellungen gibt es für Verwaltungsleistungen keine Vergleiche mit den Marktbedingungen.
- Das noch in einem großen Teil der öffentlichen Verwaltung vorherrschende **Rechnungswesenssystem** – die Kameralistik - hat ebenfalls einen Einfluss auf das Verwaltungshandeln. Dabei liefert die Kameralistik Informationen über Einnahmen und Ausgaben aber nicht über den tatsächlichen Vermögens- und Schuldenstand. Somit ist eine monetäre Erfolgskontrolle mit der Kameralistik nur schwer möglich.
- Ein wesentlicher Aspekt, dem das Verwaltungshandeln unterliegt, ist die **Organisationskultur**, die sich zum Teil aus den oben angeführten Merkmalen begründet. Die Kultur in der öffentlichen Verwaltung ist gekennzeichnet durch ein großes Sicherheitsbestreben und Traditionalismus, was vor allem auch Auswirkung auf die Einführung neuer Konzepte und Reformen hat.²⁵

Ein zusätzlicher Aspekt im Verwaltungshandeln ist relativ aktuell. Gerade in den letzten Jahren sieht sich der öffentliche Sektor gestiegenen Anforderungen gegenüber. Rationalisierungsdruck auf Grund der angespannten Haushaltslage, Reformbestrebungen der Politik und die gestiegenen Ansprüche an die Dienstleistungsqualität durch die Bürgerinnen und Bürger erhöhen die Komplexität und Dynamik des Verwaltungshandelns. Dadurch ändert sich nicht nur die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Sek-

²⁵ vgl. Tauberger (2008), 6ff.

tor, vielmehr muss auch die Verwaltungsplanung und -steuerung neu gedacht werden. Eine ganzheitliche Betrachtung von Wissensmanagement muss hier auch die Ressource Wissen miteinbeziehen, da diese in einem erheblichen Ausmaß Einfluss auf den Erfolg des Verwaltungshandelns hat.²⁶

3.2. Das Wissensmanagement-Konzept nach Gilbert Probst

Wissensmanagement erscheint in seiner Komplexität sehr abstrakt. Um dieses Thema für Organisationen praktikabel zu gestalten, ist es erforderlich vorab ein Konzept zu erstellen. Gilbert Probst, ein Schweizer Ökonom, hat sich mit Kollegen intensiv mit der Methodik des Wissensmanagements auseinandergesetzt und acht Bausteine, die bei der Konzeptionierung eines Wissensmanagement-Projektes beachtet werden sollen, identifiziert:²⁷

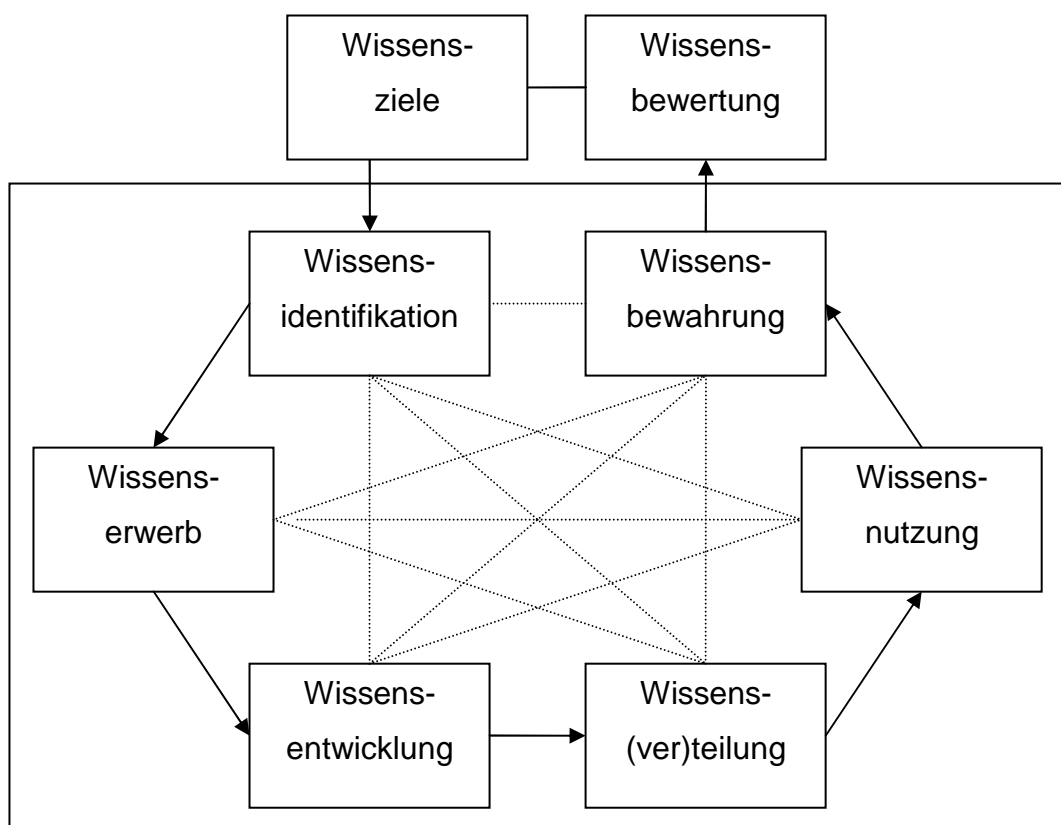


Abbildung 4: Bausteine des Wissensmanagements²⁸

²⁶ vgl. Schomann/Dössel (2010), http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=105.

²⁷ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006) 26ff.

²⁸ Abb. verändert entnommen aus: Probst/Raub/Romhardt (2006), 32.

Diese acht möglichen Interventionsfelder umfassen weitgehend die Wissensmanagement-Maßnahmen in Organisationen und werden im Folgenden detailliert dargestellt.²⁹

3.2.1. Wissensziele

Den Anfang eines Wissensmanagement-Prozesses bildet die Auseinandersetzung mit Wissenszielen, da diese den Aktivitäten im Wissensmanagement die Richtung geben. Die Definition von Wissenszielen passiert in Organisationen auf drei Ebenen:

Normatives Management	<ul style="list-style-type: none">• Auswirkung rechtlicher Strukturen auf das Wissensmanagement• Wissensleitbild• Identifikation von kritischen Wissensfeldern• Innovationsgeist
Strategisches Management	<ul style="list-style-type: none">• Berichtswege• Erfahrungszirkel• Aufbau von Kernkompetenzen• Kooperationen• Orientierung an Wissenszielen• Problemorientierte Wissensidentifizierung
Operatives Management	<ul style="list-style-type: none">• Steuerung von Wissensflüssen• Wissensinfrastruktur und –bereitstellung• Wissensprojekte• Wissensteilung• knowledge in action

Abbildung 5: Wissensthemen auf unterschiedlichen Zielebenen³⁰

²⁹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 31.

³⁰ Abb. verändert entnommen aus: Probst/Raub/Romhardt (2006), 41.

Im **normativen Management** werden die rechtlichen Strukturen und die Auswirkungen auf das Wissensmanagement (bspw. Geheimhaltungsregeln) definiert. Hilfreiche Instrumente sind hier Wissensleitbilder und die Identifikation von kritischen Wissensfeldern.

Das **strategische Management** beschäftigt sich mit den Organisationsstrukturen, die wiederum eine Bedeutung für Kooperationen (intern und extern) und auf den Aufbau von Kernkompetenzen innerhalb der Organisation haben.

Das **operative Management** steuert die Wissensflüsse, sorgt für die Wissensinfrastruktur und die Wissensbereitstellung. Hier erfolgen auch bspw. die Durchführung von Wissensprojekten und der Aufbau von Expertendatenbanken.³¹

In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stellt Wissen einen Wettbewerbsvorteil dar, weshalb die Wissensziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden um den gewünschten Unternehmenserfolg zu erreichen. Dahingegen unterliegt die öffentliche Verwaltung keinem Wettbewerbsdruck. Wissensziele entsprechen daher Effizienzzielen.³² Darüber hinaus steht die öffentliche Verwaltung in dem Spannungsfeld einerseits individuelle Bedürfnisse zu befriedigen als auch andererseits kollektive Güter zu bewahren.

In der öffentlichen Verwaltung ist zusätzlich zur Definition der Wissensziele eine Unterscheidung nach deren Ausrichtung möglich und lassen sich auf den unterschiedlichen Managementebenen weiter konkretisieren:

- **Auf normativer Ebene:**
 - Generierung eines Mehrwerts der Organisation mit Hilfe von Wissensmanagement
 - Erfüllung der gestiegenen Anforderungen an die Transparenz des Verwaltungshandelns mit Wissensmanagement

³¹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 36ff.

³² vgl. Schomann/Dössel (2010),
http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=105.

- Gewährleistung der Sicherung von Wissen und der Weitergabe über Generationen hinweg
- **Auf strategischer Ebene:**
 - Erreichung der effektiven Bewältigung des Rationalisierungsdrucks durch gezielte Maßnahmen
 - Ausschöpfung und Nutzung neuer Möglichkeiten und Potenziale (mit Hilfe neuer Technologien)
 - Erreichung eines Mehrwerts bei der Aufgabenerfüllung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Wissensmanagement
 - Ermöglichung von Wissensintegration und Vernetzung über Fachgrenzen hinaus.
- **Auf der operativen Ebene:**
 - Festlegung von quantitativen Zielen, bspw. eine Kostenreduktion in der Höhe von 5 % für eine bestimmte Verwaltungstätigkeit innerhalb des nächsten Jahres
 - Vermeidung von Doppelgleisigkeiten und Redundanzen
 - Strukturierung und Dokumentation von Wissen
 - Rasche Erledigung von Verwaltungsaufgaben durch leichteren Zugriff auf Wissen³³

Auf strategischer und operationaler Ebene ist in der öffentlichen Verwaltung darüber hinaus noch eine weitere Konkretisierung der Wissensziele in dem Sinne wofür das Wissen verwendet wird, möglich:

- Verwendung des Wissens als Teil des öffentlichen Leistungsauftrages
- Wissensentwicklung für die Verbesserung und Optimierung interner Prozesse.

Die weiteren Schritte des Umgangs mit Wissen, von der Aufbereitung bis zur Dokumentation hängen in der Leistungserbringung der öffentlichen Verwaltung unter anderem von dieser Unterscheidung ab.³⁴

³³ vgl. Makolm/Wimmer/Parycek (2005), 11ff.

³⁴ vgl. Hasler Roumois (2007), 58f.

Um zu überprüfen ob die formulierten Wissensziele tatsächlich den Bedürfnissen der öffentlichen Verwaltung entsprochen haben, empfiehlt sich eine Evaluierung der Ziele in einem Zeitabstand, der der Fristigkeit der jeweiligen Ebene entspricht.³⁵

3.2.2. Wissensidentifikation

Das Phänomen, das Organisationen heute über eher zu viel als zu wenig Information verfügen basiert auf der Informationsflut, die durch Globalisierung und Differenzierung des Wissens und durch die stetige Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien entsteht. Hier gilt es eine Transparenz über das intern und extern vorhandene Wissen zu erzeugen, wobei der Anspruch an absolute Transparenz zu hoch gegriffen ist. Empfehlenswert ist hier einen Überblick über kritische Wissensbestände in einer angemessenen Transparenz zu gewinnen. In einem ersten Schritt ist die Zuständigkeit für Wissensidentifikation zu klären. Einer der Ansprechpartner in diesem Bereich ist die Personalabteilung, die die besten Voraussetzungen dafür hat Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen. Problematisch für die Erfassung des internen Wissens ist eine erhöhte Fluktuation am Arbeitsmarkt oder auch datenschutzrechtliche Bedenken hinsichtlich der Speicherung von persönlichen Daten. Trotz dieser Hindernisse sind hier die ersten Ansätze für einen Überblick über Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, da Intransparenz in diesem Bereich dazu führt, dass der Zugriff auf und die Nutzung von Expertenwissen nicht möglich ist.

Positiven Einfluss auf die Wissensidentifikation hat die Vielzahl an technischen Möglichkeiten, die sich Organisationen in der heutigen Zeit bietet. Darüber hinaus ist ein geänderter Kommunikationsstil von der vertikalen zur horizontalen Kommunikation eine Erleichterung der Wissensidentifikation, da dadurch die Hierarchie nicht mehr als Wissensfilter agieren kann.³⁶

³⁵ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 36ff.

³⁶ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 62ff.

Diese Auflösung in kommunikationstechnischer Hinsicht hat allerdings in vielen öffentlichen Einrichtungen noch kaum stattgefunden. Kommunikationsstrukturen erfolgen zu einem großen Teil immer noch nach hierarchischen Abläufen. Somit wird durch das Filtern des Wissens durch Vorgesetzte eine Weitergabe und Identifikation erschwert.³⁷

In der öffentlichen Verwaltung zeigt der Prozess der Wissensidentifikation noch eine weitere besondere Herausforderung. In vielen Einrichtungen des öffentlichen Sektors passiert noch keine systematische Identifizierung von Wissen über die Arbeitsplatzanforderungen der einzelnen Stellen hinaus.³⁸ Dies begründet sich unter anderem in der Dezentralität des Verwaltungswissens. In den einzelnen Dienststellen herrschen unterschiedliche Verwaltungskulturen, was wiederum zu einer unterschiedlichen Rechtsauslegung bis hin zu einer unterschiedlichen Verwaltungspraxis und Aufgabenerfüllung führt. Die Aufarbeitung und die Identifikation des vorhandenen Wissens werden durch diese Komplexität erschwert.

Um Transparenz in geeigneter Form erreichen zu können, stehen bspw. folgende Instrumente zur Verfügung:

- Das Anlegen von **Expertenverzeichnissen** ist eine relative einfache und effektive Methode, das verteilte Wissen von Experten und Wissensträgern zu identifizieren. Expertenverzeichnisse funktionieren ähnlich wie ein Telefonbuch bspw. durch Auflistung von typischen Problemen bei der Abwicklung von bestimmten Verwaltungsaufgaben und der Verbindung mit den Namen potenzieller Problemlöser.
- **Wissenskarten** sind graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, etc. Sie ermöglichen das Auffinden von Wissensträgern und erleichtern das Einordnen von neuem Wissen in bestehende Wissensbestände.
- **Wissenstopographien** veranschaulichen welche Wissensart in welcher Ausprägung bei welchem Wissensträger vorhanden ist.

³⁷ vgl. Makolm/Wimmer/Parycek (2005), 3ff.

³⁸ vgl. Nowak/Starke/Wagenhofer (2005), 21.

- **Wissensbestandskarten** dienen dazu anzuzeigen, wo und wie bestimmte Wissensbestände gespeichert sind.
- **Geographisches Informationssystem (GIS)** ordnen Wissensbestände nach geographischen Kriterien.
- **Wissensquellenkarten** zeigen an, wer innerhalb eines Teams/einer Organisation oder aus dem Organisationsumfeld über wichtiges Wissen entsprechend zur Tätigkeit verfügt.³⁹

3.2.3. Wissenserwerb

Um Erfolg, unabhängig davon ob es sich dabei um die Erfüllung von Wirkungszielen oder monetären Zielen handelt, zu generieren ist es für Organisationen erforderlich, das dafür notwendige Wissen zu entwickeln. Ist dies auf Grund von Wissensexplosion und Wissensfragmentierung intern nicht mehr und nur noch unzureichend möglich, gibt es die Möglichkeit Wissen auf den Wissensmärkten zu erwerben um interne Wissenslücken zu schließen. Allzu oft bleiben aber diese Investitionen ohne Wirkung. Das externe Wissen wird als nicht kompatibel mit bestehendem Wissen beurteilt und abgestoßen. Um einen effizienten Erwerb von externem Knowhow zu erreichen, ist eine Auseinandersetzung mit den Wissensmärkten und auch mit den Themen Wissensziele (Kapitel 3.2.1) und Wissensidentifikation (Kapitel 3.2.2) in der eigenen Organisation erforderlich. Die Vorgabe eines Standardrezeptes für den Wissenserwerb ist gefährlich und würde eine unzulässige Verallgemeinerung darstellen.

Die Besonderheiten der Wissensmärkte liegen in ihrer Intransparenz und der schwierigen Vergleichbarkeit der angebotenen Produkte. Anbietende und nachfragende Organisationen haben oft ein persönliches Verhältnis, das von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist, um für die nachfragende Organisation die Qualität der Leistung besser einschätzen zu können und die Intransparenz abzumildern.

³⁹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 67ff.

Besonders die öffentliche Verwaltung ist auf Grund ihrer oft noch „verkrusteten“ Strukturen von einem weiteren Merkmal des Wissenserwerbs betroffen, nämlich der internen Abwehrreaktion auf externes Wissen. Menschen verfügen über gesichertes Alltagswissen, das ihnen zum einen die Orientierung im Alltag erleichtert und dadurch zum anderen Sicherheit bietet. Die Einführung von externem Wissen verursacht daher Unsicherheit, die wiederum starke Abwehrreaktionen hervorruft.

Wissenserwerb trägt auch wie viele andere Anschaffungen in Unternehmen und Organisationen ein Investitionsrisiko. Externes Wissen kann sich unterschiedlich rasch und in unterschiedlicher Intensität in konkreten Ergebnissen niederschlagen. Der Ertrag lässt sich daher nur schwer einschätzen. Das gilt gleichermaßen für die Rekrutierung von Wissen über den Arbeitsmarkt als auch durch den Erwerb von immateriellen Wissensgütern. Als Prämisse für die Berechnung der Amortisation eines Wissenserwerbs ist zwischen einer Investition in der Zukunft (Potenzial) oder einer Investition in der Gegenwart (direkt verwertbares Wissen) zu unterscheiden. Speziell bei der Überlegung des Investitionsrisikos ist außerdem zu bedenken ob Outsourcing (Substituierung internen Wissens durch externes Wissen) alleine durch kurzfristige Kosteneinsparungen zu rechtfertigen ist, oder ob das die Organisation nicht langfristig durch den Verlust von Kernkompetenzen schwächt. Gegenläufige Bestrebungen zum Outsourcing sind in der öffentlichen Verwaltung bereits seit einigen Jahren zu beobachten. Einer der dafür angeführten Gründe ist es gerade die Kernkompetenzen in bestimmten Themenbereichen in der eigenen Organisation zu behalten.

Der Wissenserwerb auf den Wissensmärkten kann unterschiedlich erfolgen. Eine grobe Einteilung ist diejenige in immaterielles und materielles Wissen, die in der Folge noch verfeinert wird:

- **Erwerb von Wissen bei externen Wissensträgern:** Die Personalbeschaffung und die dazugehörige Selektion spielt bei der Integration von Wissen in die eigene Organisation eine große Rolle. Hier wird eine Entscheidung darüber getroffen, welche Fähigkeiten in der Organisation

aufgebaut werden sollen. In der öffentlichen Verwaltung wird hier versucht, durch Objektivierung und durch Einhaltung von Qualitätskriterien die geeignete Kandidatin oder den geeigneten Kandidaten auszuwählen. Durch die Formalisierung der Personalauswahl, die nur wenig Spielraum für individuelle Bedürfnisse lässt, besteht allerdings hier die Gefahr, dass eine Anpassung der Auswahlkriterien vor allem hinsichtlich des Wissenskontextes nicht erfolgt.

- **Erwerb von Wissen anderer Organisationen:** Im organisationalen Kontext des Wissenserwerbs werden externe Expertinnen und Experten für einen bestimmten Zeitraum in die Organisation geholt um von deren Wissen zu profitieren. Hier gibt es unterschiedliche Formen der Kooperation: die fallweise Informationsbeschaffung, strategische Allianzen, Fusionen, etc.⁴⁰ Der Erwerb von Wissen anderer Organisationen ist im öffentlichen Sektor vor allem durch die fallweise Informationsbeschaffung bei Personalentwicklungsmaßnahmen denkbar. Eine Allianz zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten ist noch unüblich, da hier das Bewusstsein des gegenseitigen Profitierens noch weitgehend fehlt. Allianzen mit privaten Partnern existieren aber bereits, auch wenn hier vordergründig andere Vorteile generiert werden sollen, wie beispielsweise die Finanzierbarkeit von Infrastruktur-Projekten (Public Private Partnership). Dennoch erfolgt bei solchen Projekten auch immer ein Austausch von anderen Ressourcen wie bspw. fachspezifisches Know-How.⁴¹
- **Erwerb von Stakeholderwissen:** Ein gezielter und konsequenter Umgang mit Stakeholder (Kunden, Lieferanten, etc.) kann ebenfalls den Erwerb von Wissen unterstützen. Besondere Bedeutung kommt hier dem Wissen der Kundinnen und Kunden bzw. in der öffentlichen Verwaltung, dem der Bürgerinnen und Bürger zu. Hier ist nicht nur das Wissen über die Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürger von Bedeutung, sondern auch das Wissen dieser Stakeholdergruppe.⁴² Im Bereich der öffentlichen Verwaltungen sind dies bspw. Bestrebungen zur Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung. Diese relativ junge Ent-

⁴⁰ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 92ff.

⁴¹ vgl. Riebeling (2009), 119.

⁴² vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 92ff.

wicklung im Bereich Public Governance ermöglicht es Interessensgruppen ihre Anliegen bei öffentlichen Vorhaben vorzubringen, zu vertreten oder auch mitzubestimmen.⁴³

- **Erwerb von Wissensprodukten:** Unabhängig von personellem Wissen ist der Erwerb von Wissensprodukten eine Möglichkeit Wissen in Organisationen zu importieren. Das Potenzial dieser Wissenskonserven wird allerdings erst durch menschliches Handeln realisiert, da dadurch eine sinnvolle Integration in die bestehende interne Wissensbasis geschieht.⁴⁴

3.2.4. Wissensentwicklung

Entscheiden sich Organisationen dafür, dass Wissen trotz externer Erwerbsmöglichkeiten intern entwickelt wird, liegen hierfür ökonomische oder strategische Gründe vor. Das Kernelement der internen Wissensentwicklung ist die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Wissensentwicklung immer im Spannungsfeld zwischen Kreativität und systematischem Problemlösen befindet. Es gilt eine Atmosphäre zu schaffen, die Neues zulässt und das neu entwickelte Wissen dann in den organisatorischen Kontext einbindet.

Ähnlich wie beim Wissenserwerb birgt die Wissensentwicklung einige Risiken, die es zu berücksichtigen gilt. Auch die Wissensentwicklung bietet auf Grund der destabilisierenden Wirkung von Innovationen ein Konfliktpotenzial. Abwehrreaktionen gegen Fremdes und Neues sind natürliche Reaktionen. Die öffentliche Verwaltung ist davon in einem höheren Ausmaß als erwerbswirtschaftliche Unternehmen betroffen und zwar vor allem dann, wenn die Neuerungen auch Änderungen in den internen Machtstrukturen mit sich bringen. Traditionelle Fähigkeiten werden entwertet, das Neue wird gestärkt.

⁴³ vgl. Bundeskanzleramt (2010), <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/6909/default.aspx>.

⁴⁴ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 106.

Objektbezogene Barrieren können ebenfalls eine Innovation bremsen oder gar verhindern, wenn bspw. ein neu entwickeltes Produkt nicht in das Gesamtsortiment integriert werden kann.

Außerdem können Barrieren aus dem Umfeld der Organisation die Einführung von Neuerungen bremsen, bspw. wenn zu bestimmten Leistungen oder Produkten eine strenge Gesetzgebung existiert, die die Weiterentwicklungen bereits im Keim erstickt. So müssen viele Innovationen im öffentlichen Bereich erst durch Anpassungen in den geltenden Gesetzen möglich gemacht werden. E-Voting bei den ÖH-Wahlen im Jahr 2009 war bspw. erst durch eine Novellierung des Hochschülerschaftsgesetzes im Jahre 2001 und der Einführung des E-Government-Gesetzes im Jahr 2004 möglich.

Sind die umfeldbezogenen Innovationsbarrieren zu einem großen Teil unveränderbar so hat das Management doch bei den personenbezogenen und objektbezogenen Barrieren einen Einfluss, wenn die Rahmenbedingungen auf gewünschte Innovation angepasst werden. So ist grundsätzlich die Wissensentwicklung in der Organisation in einen positiven Kontext zu stellen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass relevantes Wissen für die Organisation intern entwickelt wird. Darüber hinaus sind die unterschiedlichen Formen der Wissensentwicklung zu betrachten:

- **Individuelle Wissensentwicklung:**⁴⁵ Jeder Lernprozess ist für das Individuum ein Prozess, in dem neues persönliches Wissen entwickelt wird.⁴⁶ Für Organisationen ist hier nicht die Multiplikation interessant sondern die Entwicklung von Wissen, die für die Gesamtorganisation eine Innovation darstellt. Bei der Entwicklung von Wissen kommt hier der Verbindung zwischen Kreativität und der individuellen Problemlösungskapazität eine große Bedeutung zu. Die Organisation muss aber auch Kontexte schaffen in denen Neues ermöglicht wird.
- **Kollektive Wissensentwicklung:** Wie Wissen in Individuen entsteht und auf ein Team weitergegeben wird, wurde aus lernpsychologischer Sicht bereits im Kapitel 2 beschrieben. Damit diese Weitergabe vom In-

⁴⁵ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 112ff.

⁴⁶ Probst/Raum/Romhardt (2006), 117.

dividuum auf eine Gruppe funktionieren kann, muss die Organisation die Transformationsbedingungen schaffen. Dabei unterstützt die Möglichkeit zu Interaktion und Kommunikation die Schaffung von Wissens- und Prozesstransparenz und die Möglichkeit der Integration der individuellen Wissensquellen zu einem funktionalen Ganzen. Instrumente für die kollektive Wissensentwicklung sind unter anderem Think tanks und der Einsatz von Szenarien.⁴⁷

Wissensentwicklung und Kreativität scheinen oft nicht mit dem Bild das von der öffentlichen Verwaltung in Gesellschaft vorherrscht einherzugehen. Tatsächlich ist der Stellenwert der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung noch gering.⁴⁸ Dennoch entdecken auch bedarfswirtschaftliche Einrichtungen immer mehr das Potenzial das in der Wissensentwicklung bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steckt. In der Anwendung der Techniken für die Wissensentwicklung sind einige Punkte besonders zu berücksichtigen:

- **Vorbilder:** Das Verwaltungsmanagement muss die Bereitschaft zur Innovation vorleben und authentisch vermitteln.
- **Vorbereitung:** Verwendete Instrumente und Werkzeuge müssen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften beherrscht werden. Eine Qualifizierung ist daher vor der Anwendung in einem angemessenen Zeitrahmen durchzuführen.
- **Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Information, Transparenz und Anreize für die Entwicklung von Innovationen erzeugen Verbesserungsvorschläge. Kreative Ideen müssen sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lohnen, bspw. durch persönliche oder monetäre Anerkennung.⁴⁹

⁴⁷ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 117ff

⁴⁸ vgl. Nowak/Starke/Wagenhofer (2005), 21.

⁴⁹ vgl. Quinz (2006), 14f.

In jeder Form der Wissensentwicklung ist zu beachten, dass Innovation quasi auch ein Nebenprodukt des täglichen Organisationsgeschehens ist und daher die Steuerung der Wissensentwicklung Grenzen unterliegt.⁵⁰

3.2.5. Wissens(ver)teilung

Wissen, Information und Erfahrungen müssen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen, damit in einer Organisation der gewünschte Erfolg erreicht werden kann. Die (Ver)teilung von Wissen ist somit eine zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Existenz der Organisation. Dennoch wird oft festgestellt, dass gerade diese (Ver)teilung eine große Herausforderung darstellt, obwohl die technologischen Rahmenbedingungen dafür bereits geschaffen wurden und auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit zur Wissens(ver)teilung besteht.

Um Wissens(ver)teilung optimal gestalten zu können, ist eine Betrachtung der Rahmenbedingungen notwendig:

- **Art der Arbeit:** In den letzten Jahren ist ein Phänomen zur Kollektivierung von Arbeit zu beobachten, d. h. die Bedeutung der Arbeit im Team und auch die Wissensweitergabe innerhalb eines Teams nimmt zu. Wurde früher die Arbeit danach beurteilt, wie gut die jeweilige Mitarbeiterin bzw. der jeweilige Mitarbeiter mit dem eigenen Wissen Probleme lösen konnte, so werden heute die Beiträge im Team dahingehend betrachtet, wie produktiv diese sind um das Gesamtprojekt zu einer Lösung zu führen.
- Die Virtualisierung ist ebenfalls ein Trend der die Arbeitswelt verändert.⁵¹ Auch wenn man vordergründig meinen will, dass dies ein Aspekt sei, der den öffentlichen Sektor nicht betrifft, kann man durchaus die bestehenden, engagierten Bestrebungen zu E-Government-Angeboten in Österreich in die Kategorisierung der Virtualisierung einordnen. Unter E-Government oder Electronic Government wird verstanden, dass der

⁵⁰ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 137.

⁵¹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 140ff.

Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in der öffentlichen Verwaltung in Verbindung mit organisatorischen Änderungen den öffentlichen Dienst und demokratische Prozesse verbessert. Dabei wird Wissen und Information unter anderem über das Medium Internet nicht nur den Bürgerinnen und Bürgern zugänglich gemacht, sondern auch Unternehmen und anderen öffentlichen Körperschaften.⁵²

- **Organisation:** Die Organisation selbst und ihre Zielausrichtung haben einen maßgeblichen Einfluss, welche Informationen wann und wie verteilt werden. In gewinnorientierten Unternehmen haben Finanz- oder Marketingkennzahlen eine höhere Bedeutung als im öffentlichen Sektor, wo vor allem Leistungsindikatoren, Effektivität und Effizienz zählen. Somit hat die Definition relevanter Wissensbereiche einen maßgeblichen Einfluss auf die Wissens(ver)teilung.
- **Personelle Ebene:** Menschen verfügen über individuelle Teilungsbarrieren. Die Teilungsbereitschaft sinkt, wenn sie ihr Wissen als interne Machtbasis oder als Privatangelegenheit betrachten oder auch wenn das Vertrauen innerhalb der Organisation fehlt. Auch die Teilungsfähigkeit ist ein wichtiger Aspekt, da die Teilung von Wissen nicht immer möglich ist. So ist bei implizitem Wissen die Möglichkeit eingeschränkt dieses formell in Worten oder Zahlen weiterzugeben.⁵³
- **Technik:** Durch die ständige Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien, gibt es eine Vielzahl von technischen Möglichkeiten Wissen zu verteilen. Anwendungen von Groupware über Intra- und Internet, bis zu Wikis und E-Mails können innerhalb von Organisationen zur Weitergabe von Wissen dienen. Ein wesentlicher Aspekt welches Tool zur (Ver)teilung von Wissen genutzt wird, hängt von der Konsistenz und Koordination ab, bspw. ob es sich um vertrauliche Informationen handelt bzw. an wen sich die Information (einzelne wenige oder eine große Gruppe) richtet.

Durch die beschriebenen Merkmale wird deutlich, dass bei der Wissens(verteilung) eine Prozessbetrachtung vorangehen muss. Dadurch wer-

⁵² vgl. Bundeskanzleramt (2010).

<http://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/5226/default.aspx>

⁵³ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 140ff.

den auch einige Grundsatzentscheidungen darüber fällig, an wen Wissen verteilt wird und wer was wissen muss. In der öffentlichen Verwaltung können hier zwei wesentliche Zielgruppen festgestellt werden:

- **Verwaltungsinterne Zielgruppe:** Organisationseinheiten innerhalb der eigenen Behörde oder andere Körperschaften.
- **Verwaltungsexterne Zielgruppe:** die „Kundinnen und Kunden“ der Verwaltung, also die Bürgerinnen und Bürger sowie die Unternehmen.⁵⁴

Nachdem die Zielgruppe geklärt ist, kann man sich dem Prozessdenken zuwenden. Hier wird abgeklärt+, welches Wissen an welche Zielgruppe verteilt werden soll. Eine totale Wissensverteilung wäre aus ökonomischer Hinsicht kontraproduktiv und würde vor allem die Vorteile effizienter Arbeitsgestaltung aufheben. Darüber hinaus ist – gerade auch in der öffentlichen Verwaltung – die Geheimhaltung und Vertraulichkeit von Informationen zu berücksichtigen, sei es aus einer Verpflichtung gegenüber Bürgerinnen und Bürgern oder aus rechtlicher Hinsicht. Da es hier auch oft zu gegenläufigen Interessen kommen kann, ist eine weitere Aufgabe der Wissens(ver)teilung durch Systematik und klare Regeln einen Ausgleich zu schaffen.⁵⁵

3.2.6. Wissensnutzung

Ist nun das als notwendig identifizierte Wissen in einer Organisation erworben oder entwickelt und auch an die richtigen Stellen verteilt, gilt es nun eben gerade dieses Wissen auch zu nutzen. Allerdings stößt die Wissensnutzung hier sowohl auf strukturelle als auch persönliche Barrieren, welche die Nutzung behindern. Strukturelle oder auch kulturelle Barrieren findet man vor allem in den geheimen Spielregeln in Organisationen, die die Anwendung neuen Wissens blockieren. Personen wenden neues Wissen nicht an, weil sie dadurch eine Wissenslücke eingestehen würden und somit die Gefahr sehen, diskreditiert zu werden. Persönliche Barrieren liegen unter anderem in einer Unsicherheit neue und unbekannte Wege zu gehen, aber auch darin

⁵⁴ vgl. Bargmann, Karning, Schulz, Wisur, Zoubek (2005), 114f.

⁵⁵ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 140ff.

die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen. Dies hat mit einer Routinisierung von Arbeitsabläufen zu tun, die sich in einer „Betriebsblindheit“ und in einer Erstarrung individuellen Wissens niederschlägt.

Es ist Aufgabe der Führungsebene und der einzelnen Führungskräfte ein Umfeld zu schaffen in dem Wissensnutzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich ist. Zum einen geht es darum, die Bereitschaft der Belegschaft zu fördern, Fragen zu stellen und auch interne Prozesse zu hinterfragen. Zum anderen muss Wissen innerhalb der Organisation als Ressource verstanden werden, die für den gemeinsamen Nutzen eingesetzt werden muss.⁵⁶

Um die tatsächliche Nutzungsbereitschaft zu unterstützen, muss in Anlehnung an die im vorigen Kapitel beschriebene Wissensverteilung berücksichtigt werden, dass

- die richtige Information
- zum richtigen Zeitpunkt
- in der richtigen Menge
- in der richtigen Qualität
- am richtigen Ort

verfügbar ist.⁵⁷

Kann Wissen nicht auf einfache Weise und in kurzer Zeit lokalisiert und übertragen werden, so wird die Anwendung der benötigten Information behindert und der Nutzen für die Organisation ist nicht garantiert. Denn nur genutztes Wissen stiftet Nutzen für die Organisation.⁵⁸

⁵⁶ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 174ff.

⁵⁷ vgl. Bargmann, Karning, Schulz, Wisur, Zoubek (2005), 115.

⁵⁸ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 174ff.

3.2.7. Wissensbewahrung

Die Wissensbewahrung ist einer der wichtigsten Bausteine im Konzept des Wissensmanagements. Vor allem in Zeiten der Reorganisation, der Reformen und des Lean Management wird der Wert des organisatorischen Gedächtnisses oftmals vergessen. Die Trennung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Umstrukturierung von Abteilungen und Outsourcing mögen einerseits ökonomische Vorteile bringen und (Reform)blockaden lösen, andererseits gehen diese auch immer mit einem unwiederbringlichen Verlust von Erfahrung und Knowhow einher.⁵⁹

Gerade die öffentliche Verwaltung ist derzeit von der Herausforderung der Wissensbewahrung besonders betroffen. Lange Zeit existierte der Beamtentypus, der ein Leben lang Wissen für die eine sich kaum ändernde Funktion in seinem Arbeitsleben aufbaute. Scheidet dieser Beamtentypus aus der Organisation aus, ist auf Grund der Raschheit und Dynamik der Strukturänderungen ein Transfer zu der nachfolgenden Person oft gar nicht oder in keiner adäquaten Form mehr möglich.⁶⁰ Ohne gezielte Bewahrung des Wissens kommt es zu unerwarteten Verlusten. So verlieren Organisationen im Zuge von Reorganisationen und des oft als Lösung für Haushaltsdefizite beschworenen Personalabbaus ihr Gedächtnis und es kommt zu einer kollektiven Amnesie.⁶¹

Organisationen, die Ihre Erfahrungen auch in Zukunft abrufen wollen und diese auch für eine Weiterentwicklung nutzen möchten, müssen sich mit dem Grundprozess der Wissensbewahrung auseinandersetzen:

⁵⁹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 188ff.

⁶⁰ vgl. Makolm/Wimmer/Parycek (2005), 4.

⁶¹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 188ff.

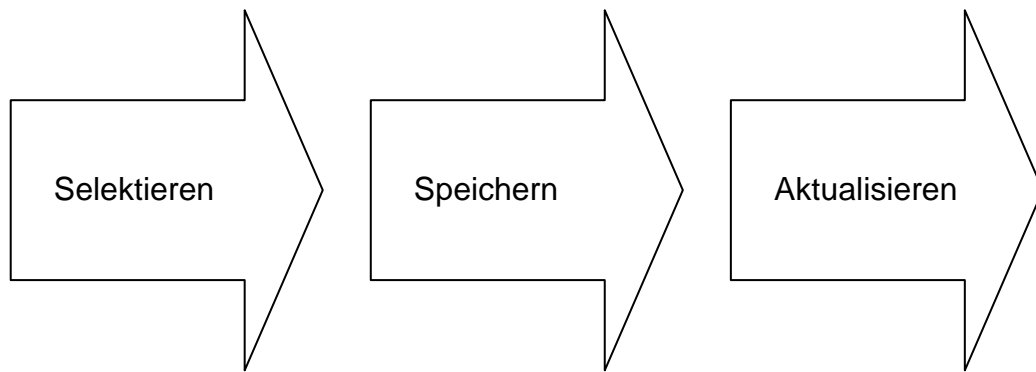


Abbildung 6: Der Hauptprozess der Wissensbewahrung⁶²

Im öffentlichen Bereich gibt es zum Teil gesetzlich vorgeschriebene Aufbewahrungsregeln für Dokumente und Unterlagen. Darüber wird oft vergessen, dass sich in Organisationen täglich eine Unmenge an Erfahrung und Wissen ansammelt. Hat das Verwaltungsmanagement die Bedeutung dieses Wissens erkannt, steht es oft vor der Erkenntnis, dass es unmöglich ist, all dieses erworbene Knowhow zu speichern, daher ist eine **Selektion** nach bestimmten organisationsspezifischen Regeln notwendig. Eine der Herausforderungen ist es, die wertvollen von den wertlosen Erfahrungen zu trennen und sie anschließend für die Gesamtorganisation nutzbar zu machen.

Nachdem das bewahrungswürdige Wissen selektiert wurde, muss eine angemessene Form der **Speicherung** dieses Wissens gefunden werden. Dabei unterscheidet man vorerst eine individuelle, eine kollektive und eine elektronische Bewahrung von Wissen:

- Das individuelle Wissen ist an die Mitarbeiterin bzw. an den Mitarbeiter gebunden und geht durch Ausscheiden aus der Organisation verloren. Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit deren Wissen zu binden, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten wie Anreizsysteme und Austrittsbarrieren. Im Falle von Pensionierungen können die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch weiterhin als Konsulentinnen und Konsulenten für die Organisation fungieren. Eine andere Möglich-

⁶² Abb. verändert entnommen aus Probst/Raub/Romhardt (2006), 193.

keit ist der gezielte Aufbau einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers und somit eine systematische Übergabe.

- Das kollektive Wissen funktioniert als Regulativ des individuellen Wissens, das von persönlichen Erfahrungen, Erinnerungen und Interpretationen beeinflusst ist. Darüber hinaus besagt es viel über den Erfolg oder die Geschichte einer Organisation. Durch Protokolle, einen eigenen Sprachschatz oder durch geteilte Erfahrungen werden Informationen im organisatorischen Gedächtnis verankert und an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben.
- Das elektronische Gedächtnis ist die technische Komponente der Wissensbewahrung. Elektronische Speichermöglichkeiten bieten eine nahezu unerschöpfliche Kapazität zu geringen Kosten. Der Umgang mit den elektronischen Medien erfordert eine Strukturierung hinsichtlich Aufbau, Beschlagwortung, etc.

Die **Aktualisierung** ist der letzte Schritt im Wissensbewahrungsprozess. Organisationen die Wissen in Datenbanken oder dergleichen zur Verfügung stellen, müssen auch die Aktualität der Informationen sicherstellen. Werden auf Basis veralteter Daten Entscheidungen getroffen, kann dies unangenehme rechtliche und finanzielle Folgen haben. Darüber hinaus ist der gesamte Wissensmanagementprozess in Frage gestellt, da ohne Aktualisierungsmechanismen ein Wissensmanagementsystem nicht überlebt.⁶³

3.2.8. Wissensbewertung

„Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen!“⁶⁴ lautet eine Managementweisheit. Das bedeutet, dass man um den Erfolg von Wissensmanagement bewerten zu können, dieses messbar machen muss. Die Ressource Wissen soll objektivierbar werden und wird dadurch aus ihren zeitlichen, situativen und persönlichen Kontexten herausgelöst. Es besteht jedoch die Gefahr der Unschärfe und somit wiederum die Gefahr der Unmessbarkeit von Wissen.

⁶³ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 188ff.

⁶⁴ Probst/Raub/Romhardt (2006), 213.

Vorab ist zu berücksichtigen, dass Wissensmessung und –bewertung in zwei unterschiedlichen Phasen ablaufen. Die Wissensmessung ist die Sichtbarmachung von Veränderungen der organisationalen Wissensbasis. Die Wissensbewertung ist die Interpretation der Veränderungen mit Hilfe der Wissensziele.

Eine Möglichkeit die Bewertung von Wissen sichtbar zu machen sind Wissensbilanzen. Oft sind Wissensbilanzen allerdings nur eine Auflistung von Wissensbeständen und intellektuellem Kapital, die über Ursache Wirkungs-Zusammenhänge nur wenig Auskunft gibt.⁶⁵ In der öffentlichen Verwaltung werden solche Wissensbilanzen zum Teil zur Argumentation von Budgetzuwendungen durch den Bund oder eine übergeordnete Körperschaft verwendet. So sind österreichische Universitäten per Verordnung dazu verpflichtet Wissensbilanzen zu erstellen. Gemäß Wissensbilanz-Verordnung dienen Wissensbilanzen von Universitäten „einer ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten, Leistungsprozessen und deren Wirkungen und ist als qualitative und quantitative Grundlage für die Erstellung und den Abschluss der Leistungsvereinbarung heranzuziehen.“⁶⁶ Mittels Leistungsvereinbarung wird das Grundbudget der Universitäten festgelegt. Somit ist die Wissensbilanz in dieser Anwendung ein extern gerichtetes Dokument, welches das Potenzial zur internen Weiterentwicklung und -verwendung hat.

Dennoch bleibt die Frage offen, wie Wissen zu messen ist. Das Hauptproblem liegt in einer sehr starken monetären Ausrichtung von Kennzahlen und dem Fehlen von wissensbezogenen Indikatoren. Eine Abhilfe kann hier das Performance Measurement bieten⁶⁷ - als Prozess zur Identifizierung und Quantifizierung von Leistungsindikatoren zur Zielerreichung.⁶⁸ Dabei verfügt das Performance Measurement über ein mehrdimensionales Kennzahlensys-

⁶⁵ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 212ff.

⁶⁶ Wissensbilanz-Verordnung BGBl. II Nr. 63/2006,
<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004585>.

⁶⁷ vgl. Schomann/Dössel (2010),
http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=105.

⁶⁸ vgl. Gablers Wirtschaftslexikon (2010),
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/performance-measurement.html>.

tem aus qualitativen und quantitativen Kennzahlen. Die Ausrichtung an nicht nur monetären Kennzahlen kommt der Sachzieldominanz und Wirkungsorientierung der öffentlichen Verwaltung entgegen. Eine Erweiterung des Performance-Measurement-Systems um wissensbasierte Kennzahlen ermöglicht nun auch eine Berücksichtigung der Bedeutung der Wissensbasis der Organisation.⁶⁹

Einen Anschluss an die bereits existierenden Steuerungs- und Controlling-systeme bietet auch die Balanced Scorecard. Das von Kaplan/Norton in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts entwickelte Modell betrachtet Organisationen aus vier Perspektiven: der Kundenperspektive, der finanziellen Perspektive, der internen Prozessperspektive und der Lern- und Wachstumsperspektive. In der letzt genannten liegt auch die Anknüpfungsmöglichkeit an das Wissensmanagement. Die Balanced Scorecard soll unter anderem eine Verknüpfung strategischer und operationaler Ziele erzeugen, was ebenfalls auf die strategischen und operativen Wissensziele umzulegen ist.

Eines der Hauptprobleme der Wissensmessung ist auch bei der Anwendung geeigneter Steuerungsmodelle zu berücksichtigen, nämlich die Differenzierung der Indikatorenklassen:

- Bestandsindikatoren: Woraus besteht heute die organisatorische Wissensbasis?
- Interventionsindikatoren: Welche Wissensintervention wurden in welchem Umfang durchgeführt?
- Übertragungsindikatoren: Welche Effekte lösten die vorgenommen Wissensinterventionen aus?
- Finanzielle Indikatoren

Werden diese unterschiedlichen Arten von Indikatoren falsch gemessen, können Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren nicht festgestellt werden.⁷⁰

⁶⁹ vgl. Schomann/Dössel (2010),
http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=105.

⁷⁰ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 212ff.

3.3. Die Umsetzung des Wissensmanagementkonzepts

Am Anfang aller Bestrebungen zur Umsetzung eines Wissensmanagement-Konzepts ist das Verständnis vom Umgang mit Wissen innerhalb der Organisationskultur zu klären. Es erfordert die Umsetzung von Vorleistungen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung, Prozesserhebung und integrative Bestandteile im gesamten Veränderungsprozess unter Berücksichtigung von situations-, organisations- und kulturabhängigen sowie technischen Aspekten. Zentraler Bestandteil eines Wissensmanagementkonzeptes sind immer die Menschen und ihr Wissen. Sie werden als Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter eine Schlüsselrolle einnehmen und sich in der Masse der Informationen zurechtfinden müssen.⁷¹

⁷¹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), 212ff.

4. Praxisbeispiel: Die Einführung eines Wissensmanagement-Systems im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz

Der Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz ist einer von vier Bereichen der Abteilung Lehr- und Studienservices. Als eine der zentralen Abteilungen der JKU Linz serviziert sie Studierende, Lehrende, Studieninteressierte und weitere Stakeholder der Abteilung und der JKU Linz. Die angebotenen Dienstleistungen bestehen zum größten Teil aus der Weitergabe von Informationen und Wissen, weshalb eine Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement natürlich erscheint.

Die Reformbestrebungen der öffentlichen Verwaltung der letzten Jahrzehnte haben in den neunziger Jahren auch die Universitäten in Österreich erreicht und auch sie haben Einfluss auf die Arbeit des Lehr- und Studienservices und somit auf den Zulassungsservice.

Ein Meilenstein der österreichischen Universitätsreform war die Einführung des Universitätsgesetzes 2002 (UG 2002), das seit 1. Jänner 2004 umgesetzt wird. Dieses Gesetz regelt unter anderem die geänderte Rechtsform der österreichischen Universitäten. Ab diesem Zeitpunkt gelten diese als „juristische Personen öffentlichen Rechts“.

Die Änderungen haben auf verschiedensten Ebenen Strukturreformen ausgelöst. So beinhalten sie eine stärkere Autonomie der Universitäten und staatliche-bürokratische Verantwortlichkeiten verlagern sich auf universitätsinterne Entscheidungsstrukturen. Durch diese Änderungen hat sich der administrative Aufwand für die Universitäten erhöht. Als Konsequenz der österreichischen Hochschulreform in materieller Hinsicht leiden die österreichischen Universitäten unter einer angespannten Finanzierungslage.⁷² Trotz der gespannten finanziellen Lage sind die

⁷² vgl. Pellert (1999), 10f.

gestiegen Ansprüche an die Universitäten zu erfüllen. Das betrifft bspw. die Erhöhung von Transparenz, die Verbesserung der Dienstleistungsqualität und eine Modernisierung der Infrastruktur, was wiederum einen Einfluss auf den Umgang mit Wissen hat.

Das im Anschluss beschriebene Projekt wurde im Zeitraum von September 2009 bis Jänner 2010 im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz durchgeführt und beschäftigte sich mit der Einführung eines Wissensmanagementsystems in diesem Bereich. Als technisches Tool wurde hierfür ein Wiki (siehe Exkurs) gewählt.

Im Folgenden wird die Johannes Kepler Universität kurz beschrieben und die Positionierung des Zulassungsservices im Organigramm dieser postsekundären Bildungseinrichtung. Es wird der Aufgabenbereich des Zulassungsservices definiert und die spezielle Begründung und Ausgangssituation für dieses Projekt anhand der Notwendigkeiten dieses Bereiches. In einem Exkurs werden Wikis vorgestellt, hinsichtlich Anwendungsmöglichkeit und Leistungsfähigkeit. Im Anschluss daran wird das Projekt in Bezug auf Projektziel, Planung, Durchführung und Projektabschluss vorgestellt. Am Ende steht noch ein kritisches Fazit.

4.1. Die Johannes Kepler Universität Linz

Die Johannes Kepler Universität Linz wurde 1966 als Hochschule für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften gegründet. Sie begann ihren Betrieb mit einer Rechtswissenschaftlichen und einer Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät mit ca. 600 Studierenden. Im Jahr 1969 kam die Technisch-Naturwissenschaftliche Fakultät hinzu. 1975 wurde die damalige Hochschule schließlich nach dem berühmten Mathematiker und Astronom in Johannes Kepler Universität Linz umbenannt.

Derzeit verfügt die JKU Linz über ca. 16.000 Studierende und mehr als 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl im wissenschaftlichen als auch im

nicht-wissenschaftlichen Bereich.⁷³ Insgesamt werden derzeit ca. 45 Bachelor-, Master-, Diplom- und Doktoratsstudien angeboten.⁷⁴

Die so genannten Zentralen Dienste sind die Verwaltungseinheiten der JKU Linz und unterstützen den wissenschaftlichen Bereich bei der Erfüllung der eigentlichen Aufgaben der Universität, nämlich der Entwicklung von Wissenschaft durch die Durchführung von Forschung und Lehre. Die Zentralen Dienste übernehmen dabei die administrativen Bereiche und Aufgaben hinsichtlich Infrastrukturausbau und -erhaltung und umfassen derzeit 25 Organisationseinheiten.⁷⁵

4.2. Die Lehr- und Studienservices

Eine der Kernabteilungen der Zentralen Dienste ist die Abteilung Lehr- und Studienservices. Sie gehört zum Geschäftsbereich des Vizerektors für Lehre und ist Teil der Studienadministration. Die Lehr- und Studienservices übernehmen zahlreiche Serviceaufgaben für Studieninteressierte, Studierende und Lehrende wahr.

Die Lehr- und Studienservices gliedern sich wiederum in die folgenden vier Bereiche:⁷⁶

⁷³ vgl. Johannes Kepler Universität Linz (2010), <http://www.jku.at/content/e213/e64/>.

⁷⁴ vgl. Johannes Kepler Universität Linz (2010), <http://www.jku.at/content/e262/e242/e2380/>

⁷⁵ vgl. Johannes Kepler Universität Linz (2010), <http://www.jku.at/content/e213/e152/>.

⁷⁶ vgl. Johannes Kepler Universität Linz (2010), <http://www.jku.at/content/e213/e152/e65804/e65237/>.

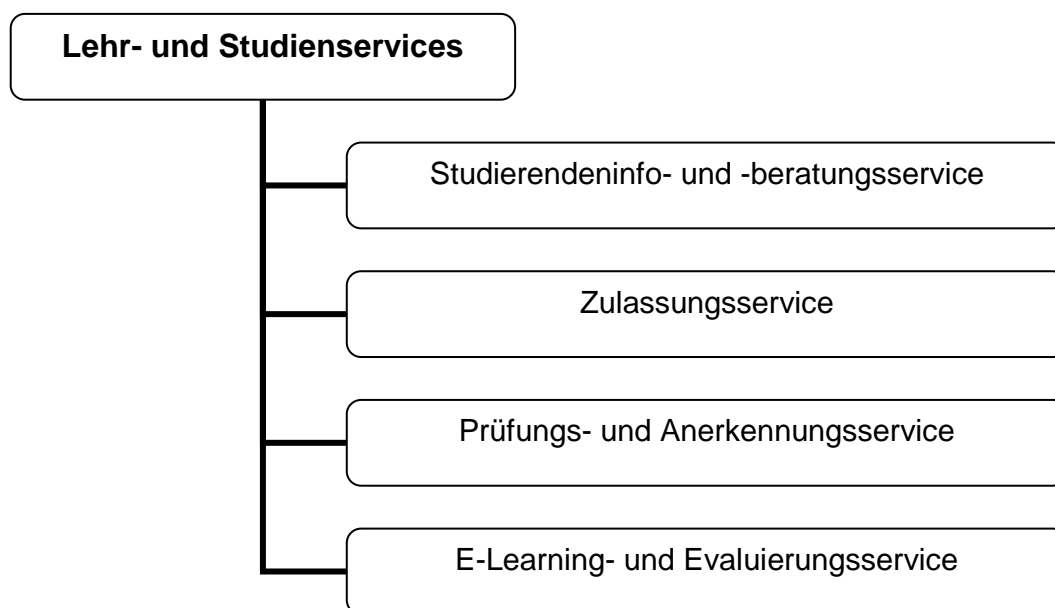


Abbildung 7: Organigramm der Lehr- und Studienservices⁷⁷

Der **Studierendeninfo- und -beratungsservice** unterstützt Studieninteressierte und Studierende bei der Studienwahl und -organisation. Ebenso bei Fragen von Studierenden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Lehrveranstaltungsanmeldesystem ist dieser Bereich die richtige Ansprechstelle.

Der **Zulassungsservice** wird in Kapitel 4.3. detailliert vorgestellt.

Der **Prüfungs- und Anerkennungsservice** betreut Studierende wie Lehrende in Sachen Prüfungswesen und Anerkennungen von der ersten Prüfung bis zum Abschluss des Studiums.

Der **E-Learning- und Evaluierungsservice** unterstützt das Lehren und Lernen mit Einsatz von Computer und neuen Medien („E-Learning“). Er hilft bei der Durchführung von web-basierten Umfragen, die vor allem dem Zweck der Qualitätssicherung der Lehre („Evaluierung“) dienen.

⁷⁷ Eigene Abbildung.

Die Lehr- und Studienservices existieren in dieser Form seit 1. Jänner 2008 und entstammen der Studien- und Prüfungsabteilung, deren Aufgaben um eine eigene Beratungsstelle für Studieninteressierte (Studierendeninfo- und -beratungsservice) und um einen Bereich, der sich mit den Themen E-Learning und Evaluierung von Lehrveranstaltungen beschäftigt, erweitert wurden. Wie die oben beschriebene Aufgabenaufteilung bereits zeigt, begleitet diese Abteilung nicht nur die Lehrenden, sondern auch die Studierenden während der gesamten Zeit ihres Studiums.

4.3. Der Zulassungsservice

Der Zulassungsservice ist in erster Linie die zentrale Anlaufstelle für Studienanfängerinnen und -anfängern, aber auch Studierende, Studieninteressierten, Lehrende sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JKU Linz gehören zu der Zielgruppe. Der Zulassungsservice besteht derzeit aus acht Mitarbeiterinnen (inklusive Bereichsleitung und einem Lehrling), die sich mit folgenden Aufgaben befassen:

- Zulassung von in- und ausländischen Studierenden
- Zulassung zur Studienberechtigungsprüfung
- Administration der Studienbeitragseinhebung
- Administration der Vergabe von Leistungs- und Förderungsstipendien
- Beurlaubung
- Meldung und Fortsetzung von Studienrichtungen
- Nostrifizierung (Anerkennung ausländischer akademischer Grade)
- Zulassung zu Individuellen Studien
- KeplerCard (Studierendenausweis)
- Ausgabe von Studienplänen
- Erstellung von Statistiken betreffend Studienzahlen
- Bereitstellung umfassender Informationen und Broschüren zu den betreffenden Aufgaben.

Diese Vielzahl von Aufgaben macht es alleine nachvollziehbar, dass eine Auseinandersetzung mit der Strukturierung und der internen sowie externen

Weitergabe von Wissens und Informationen für die Aufgabenerfüllung notwendig ist. Darüber hinaus war gerade der Zulassungsservice in den letzten Jahren von einer Dynamik ergriffen, die sich massiv auf die Tätigkeitsbereiche auswirkte:

- Die Umstellung der Diplomstudien auf Bachelor- und Masterstudien veränderten die Fragen zur Zulassung. Ist eine Zulassung zu einem Bachelorstudium noch relativ einfach zu handhaben (als Voraussetzung gilt in den meisten Fällen der Sekundarschulabschluss), so ist die Frage über die Zulassungsmöglichkeit zu Masterstudien erheblich komplexer.
- Änderungen in den Studienbeitragsregelungen seit 1. Jänner 2009 erhöhten nicht nur den administrativen Aufwand der Einhebung der Studienbeiträge, sondern erforderten auch Fachkenntnisse in Bereichen, die bis dahin noch keine Berührung mit dem bisherigen Aufgabenbereich hatten. Nach der neuen gesetzlichen Regelung zur Einhebung der Studienbeiträge sind Studierende aus Österreich und den EU-Ländern in der Mindeststudiendauer vom Studienbeitrag befreit. Eine Flut an Ausnahmeregelungen für Nicht-EU-Bürgerinnen und -Bürger sowie für Studierende mit Überschreitung der Mindeststudiendauer erfordert zusätzliche Kenntnisse in Bereichen wie Fremdenrecht und einkommenssteuerlichen Belangen.
- Die Anforderungen der Studierenden sind in den letzten Jahren merklich gestiegen. Es reicht nicht Auskunft über die Kernbereiche der Tätigkeit im Zulassungsservice zu geben, vielmehr sind über die Kernbereiche hinaus Informationen anzubieten. Diese Themen fallen bspw. in den Bereich Versicherungen, Visa-Angelegenheiten, Wohnmöglichkeiten, Studienbeihilfe, etc.

Anstehende Pensionierungen, Personalwechsel und der damit einhergehende Verlust von Wissen, waren ein zusätzlicher Auslöser sich mit der Idee des Wissensmanagement-Systems auseinanderzusetzen.

4.4. Das Projekt

Das Projekt „Einführung eines Wissensmanagement-Systems im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz“ wurde von Oktober 2009 bis Jänner 2010 durchgeführt. Die Projektleiterin war die Verfasserin dieser Arbeit mit der Unterstützung durch den Abteilungsleiter der Lehr- und Studienservices Mag. Kurt Rosivatz und den Mitarbeiterinnen des Zulassungsservice. Im Folgenden sind die Phasen des Projektes in Verbindung mit den Bausteinen eines Wissensmanagementsystems nach Probst im Einzelnen beschrieben.

4.4.1. Projektdefinition

Im Rahmen der Projektdefinition wurden die Projektziele in Absprache mit dem Abteilungsleiter formuliert:

- Auswahl und Installierung einer geeigneten Wissensmanagement-Software;
- Einschulung der Mitarbeiterinnen des Zulassungsservice auf diese Software;
- Einpflege der relevanten Inhalte und Beginn der Nutzung des Wissensmanagement-Systems.

In dieser Phase wurde vom Abteilungsleiter vorgegeben als Wissensmanagement-System ein Wiki (siehe Exkurs) zu verwenden.

Exkurs: Wissen mit Wikis managen

Wiki ist die Kurzform für WikiWiki oder WikiWeb und stellt ein offenes Autorensystem für Webseiten dar. Das Wort stammt aus dem hawaiianischen und bedeutet „schnell“. Wikis sind im World Wide Web veröffentlichte Seiten, die neben den eigentlichen Autoren auch von den Benutzern online geändert

werden können. Im Gegensatz zu HTML wird mit einer vereinfachten Syntax gearbeitet, die ein leichtes Ändern der Inhalte ermöglicht.⁷⁸ Ein Wiki ist somit eine Website, in der Nutzerinnen und Nutzer einfach Inhalte erstellen, editieren und anderen Nutzerinnen und Nutzern zur Verfügung stellen können. Wikis basieren auf flachen Hierarchien und auf einer Auflösung der Grenzen zwischen Produzenten und Rezipienten.⁷⁹

Das erste Wiki wurde 1995 von Ward Cunningham kreiert mit dem Zweck es mehreren Personen zu ermöglichen, Informationen über Software-Design-Lösungen zu dokumentieren. Seither ist das Phänomen Wiki stetig gewachsen und hat in den Alltag vieler Menschen Einzug gehalten, vor allem durch die Online-Enzyklopädie Wikipedia.⁸⁰

Nicht nur die Einfachheit der Anwendung begründet den Erfolg von Wikis, sondern auch die geänderte Herangehensweise an den Umgang mit eigenem Wissen und dem Austausch von Wissen. Dadurch, dass Nutzerinnen und Nutzer ihr Wissen anderen freiwillig und unentgeltlich zur Verfügung stellen, entsteht eine qualitativ hochwertige Informationsbasis. Das Individuum stellt sich in den Dienst der Gruppe, eine neue Kultur im Umgang mit Wissen und Information entsteht.

Die Anwendungsmöglichkeiten von Wikis sind vielfältig. Dabei können Wikis zum **kollaborativen Schreiben**, wie bspw. bei E-Books oder einem Content-Management-System angewandt werden; zum **Austausch von Informationen, Meinungen und Ideen** im Sinne von Dokumentenverwaltung oder Diskussionsforen; als **Personal Information Manager**, in dem persönliche Daten einer bestimmten definierten Gruppe verwaltet werden; oder auch für **Projektmanagement**, um alle für das Projekt notwendige Informationen wie Mailinglisten, Terminverwaltung, etc. zentral zu dokumentieren.

⁷⁸ vgl. Gablers Wirtschaftslexikon (2010) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

⁷⁹ vgl. Moskaliuk (2008), 13.

⁸⁰ vgl. Mader (2008), 4.

Trotz der vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten von Wikis sind beim Einsatz einige Punkte zu beachten, die Schwierigkeiten verursachen können. Dazu gehören:

- **Eindeutige Benennung von Wiki-Seiten:** Da es in Wikis zumeist keine hierarchische Ordnung von Ordnerstrukturen gibt, liegen alle Seiten auf der gleichen Ebene. Eine Benennung, die nicht eindeutig ist, kann dabei zu Navigationsschwierigkeiten führen.
- **Fehlende Übersichtlichkeit:** Einhergehend mit dem zuvor genannten Punkt kann es durch die dynamische Navigationsstruktur schnell zu einer Unübersichtlichkeit kommen. Eine Lösung hierfür ist es die Startseite als Navigationsseite zu verwenden, von der die wichtigsten Inhalte weiterverlinkt sind.
- **Zeitgleiche Bearbeitung:** Arbeiten zwei Benutzerinnen oder Benutzer gleichzeitig an einem Dokument, so entsteht aus technischer Sicht ein Bearbeitungskonflikt. Dieser Bearbeitungskonflikt kann reduziert werden, wenn die Wiki-Seite in verschiedene Abschnitte unterteilt wird, die unabhängig voneinander bearbeitet werden können.

Werden die soeben beschriebenen Probleme, die bei dem Einsatz eines Wikis entstehen können, beachtet, bedeutet das Wiki in jedem Fall einen Mehrwert für die Organisation in Bezug auf Kommunikation und Konstruktion von Wissen.⁸¹

⁸¹ vgl. Moskaliuk (2008) 17ff.

4.4.2. Projektplanung

Die Planungsphase des Projektes teilte sich in folgende Abschnitte:

I. Erstellung eines Zeitplanes

Die Erarbeitung der Abfolge der Arbeitsschritte warf in dem Entwurf des Zeitplanes (siehe Seite 46) bis auf die Bestimmung des Projektendes kaum Probleme auf. Dies war insofern schwierig, da es eine Definition des Projekterfolges benötigte. Das formale Ende war das Ende der Einarbeitung der relevanten Inhalte und der Beginn der Nutzung des Systems. Das Projekt „Einführung eines Wissensmanagementsystems“ ist dann erfolgreich, wenn die Arbeit mit dem System nicht mit Projektabschluss endet, sondern gerade dann in einen Prozess implementiert wird.

Tätigkeiten	Okt. '09					Nov. '09				Dez. '09				Jan. '10			
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4
Literatur- und Softwarerecherche	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Analyse der Ist-Situation						■	■	■	■								
Testen und Auswahl der Software										■	■	■					
Information der Mitarbeiter												■					
Bildung des Projektteams												■					
Einpflege der Inhalte												■	■	■	■	■	■
Treffen der Projektgruppe															■		■
Projektabschluss																	■

Abbildung 8: Projekt-Zeitplan⁸²

⁸² Eigene Abbildung.

II. Analyse der Ist-Situation

Vor Beginn des Projektes organisierten und strukturierten die Mitarbeiterinnen des Zulassungsservice die für Ihre Tätigkeit relevanten Informationen selbst. Die Informationsweitergabe erfolgte in den meisten Fällen schriftlich (via E-mail) oder mündlich. Einige Mitarbeiterinnen hatten bereits begonnen, standardisierte Abläufe in Word-Dokumenten zu beschreiben und so das eigene Wissen zu dokumentieren und die Weitergabe zu erleichtern. Auf diese bestehende Dokumentation konnte in weiterer Folge die Einpflege von Inhalten aufgebaut werden.

III. Literaturrecherche und Softwarerecherche

Durch die eingangs erwähnte Vorgabe des Projektbetreuers ein Wiki als Software-Lösung auszuwählen, war auch für die Literatur- und Softwarerecherche bereits eine Richtung vorgegeben. Neben der Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement allgemein, erfolgten eine Auseinandersetzung mit Literatur zu Wikis und eine Online-Recherche zu den angebotenen Softwarelösungen, vor allem über <http://www.wikimatrix.org>. Dies ist eine Homepage auf der unterschiedliche Wiki-Lösungen hinsichtlich verschiedener Kriterien gegenübergestellt werden. Gemäß dieser Merkmale wurden für die Bedürfnisse des Zulassungsservice ein Kriterienkatalog erstellt (siehe Seite 49). Die wesentlichen Eigenschaften eines Wikis wurden gemessen an:

- Installation: Erfolgt die Speicherung auf einem externen oder internen Server? Welche Systemvoraussetzungen werden benötigt? Werden regelmäßige Updates entwickelt?
- Technische Betreuung und Wartung: Wird eine externe Betreuung angeboten? Ist eine interne Wartung möglich?
- Rechte-Management: Gibt es eine Differenzierung in Lese- und Schreibrechte? Können unterschiedliche Rollen vergeben werden (Benutzerinnen und Benutzer; Redakteurinnen und Redakteure; Administratorinnen und Administratoren)?
- Nutzung: Ist ein schnelles und einfaches Editieren möglich? Können die Inhalte auf mehreren Ebenen strukturiert werden? Gibt es

die Möglichkeit Dokumente (als pdf-, Word- oder Excel-File) hochzuladen? Ist Deutsch als Anwendersprache möglich?

		Doku-Wiki	Media-Wiki	PHP-Wiki	PM-Wiki	Twiki
Installation	Interner oder externer Server					
	Systemvoraussetzungen					
	Installation von Upgrades					
Technische Betreuung und Wartung						
Rechte-Management	Differenzierung Lese- und Schreiberechte					
	Unterschiedliche Rollenvergabe					
Nutzung	Schnelles, einfaches, intuitives Editieren					
	Strukturierung auf mehreren Ebenen (Kategorien)					
	Möglichkeit Dokumente hochzuladen					
	Anwendersprache Deutsch					
Anmerkungen						

Abbildung 9: Kriterienkatalog für die Auswahl einer Wiki-Software⁸³

⁸³ Eigene Abbildung.

4.4.3. Projektdurchführung

Die Durchführung des Projektes bestand aus folgenden Schritten:

I. Auswahl der Software-Lösung:

Nach der Recherche wurden anhand des Kriterienkataloges zwei Wikis in die engere Auswahl genommen: Media-Wiki (<http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/de>) und PM-Wiki (<http://pmwiki.org/>). Abgesehen von den Eigenschaften, die mit Hilfe des Kriterienkataloges ausgewählt wurden, war aus Anwendersicht das entscheidende Merkmal die Ähnlichkeit zur Online-Enzyklopädie Wikipedia um den Nutzerinnen eine gewohnte Oberfläche zu bieten. Das Programm PM-Wiki bietet zusätzlich zur Anwendersprache Deutsch auch ein umfangreiches Bedienerhandbuch in deutscher Sprache an. Deshalb fiel die Entscheidung letztendlich auf PM-Wiki.

PM-Wiki ist eine Open-Source-Software, die auf einem Server der JKU Linz gespeichert ist. Die Freigabe erfolgte für eine bestimmte Personengruppe. Lese- und Schreibrechte sind durch Eingabe einer User-ID und eines Passwortes vor externen Zugriffen geschützt.

II. Informationsveranstaltung für die Mitarbeiterinnen des Zulassungsservices:

Nach der Entscheidung für PM-Wiki als Wissensmanagement-tool fand die offizielle Information der Mitarbeiterinnen des Zulassungsservices statt. Um genügend Zeit und Raum zu geben, sich mit der neuen Thematik auseinanderzusetzen, Fragen zu beantworten und Unsicherheiten zu klären, wurde am 15. Dezember 2009 ein Meeting in einem Computerschulungsraum der JKU Linz abgehalten. Als zeitlicher Rahmen waren drei Stunden geplant.

Die Information für die Mitarbeiterinnen beinhaltete folgende Themenbereiche:

- Vorstellung des Projektes;
- Kurzer theoretischer Input zum Thema Wissensmanagement;
- Bildung einer Projektgruppe;
- Vorstellung des Wikis;
- Planung der Weiterführung des Projekts und Terminisierung der Treffen der Projektgruppe.

Die Aufgabe der Projektgruppe war es, die Planung, Strukturierung und Einpflege der Inhalte eines oder mehrerer Themenbereiche aus der Tätigkeit des Zulassungsservices zu übernehmen. In diesem Sinne galt es das vorhandene Wissen zu identifizieren und transparent darzustellen (siehe Kapitel 3.2.2. Wissen identifizieren). Darüber hinaus war es die Aufgabe der Mitglieder der Projektgruppe andere Mitarbeiterinnen zu motivieren sich zu beteiligen. Die Projektgruppe hat somit maßgeblich Einfluss auf die gewünschten Inhalte. Eine Beteiligung erfordert Engagement und Identifikation mit dem Projekt.

Bereits im Vorfeld wurden drei Mitarbeiterinnen des Zulassungsservice angesprochen, ob sie eine solche Aufgabe übernehmen wollen. Darüber hinaus waren alle anderen Mitarbeiterinnen des Zulassungsservice eingeladen, sich bereits von Beginn an aktiv zu beteiligen, damit die Projektgruppe im besten Fall aus allen Mitarbeiterinnen des Zulassungsservice besteht. Da im Zulassungsservice acht Personen beschäftigt sind, würde die Projektgruppe auch nicht an Übersichtlichkeit durch Größe verlieren.

Die Resonanz auf die Vorstellung des Projektes war sehr positiv. Die erwarteten Abwehrreaktionen, die bei anstehenden Änderungen in Arbeitsbereichen oft eintreten, blieben aus, auch wenn einige Mitarbeiterinnen bezüglich der Teilnahme an der Projektgruppe verhalten reagierten. Dies war vermutlich auf eine Unsicherheit und Angst vor Überforderung durch die Anwendung eines neuen technischen Systems zurückzuführen.

Bereits am nächsten Tag begannen die Mitglieder des Projektteams, das schließlich aus fünf Personen (inkl. Projektleitung) bestand, selbstständig mit der Einpflege von Inhalten. Probleme und offene Fragen,

die durch die Anwendung des Systems entstanden, wurden vor allem in Absprache untereinander und in Eigenverantwortung gelöst. Lediglich die Frage, welche Inhalte in welcher Tiefe eingepflegt werden sollen und in welchem Ausmaß dies erfolgen sollte, ergab Unsicherheiten.

III. Einarbeitung und Treffen der Projektgruppe:

Am 22. Dezember 2009 fand ein erstes Treffen mit den Mitgliedern der Projektgruppe statt. Hier wurde auch die Thematik zu Art und Umfang der Inhalte und der Struktur besprochen und weitgehend geklärt. Es sollte keine Einschränkungen geben. Jede Mitarbeiterin, die für einen Themenbereich verantwortlich ist, soll über Inhalt und Struktur selbst entscheiden. Um auch die Verständlichkeit der Inhalte für andere Kolleginnen zu sichern, sollte zur Kontrolle immer eine andere Mitarbeiterin die Texte gegenlesen und gegebenenfalls auch Korrekturen vornehmen.

Auf Grund der Größe des Teams des Zulassungsservices und auch der örtlichen Gegebenheiten (acht Personen in einem Großraumbüro) wurde in formelles Zusammentreffen der Projektgruppe vorerst nicht mehr für notwendig befunden, da viele Aspekte zu technischen und formellen Problemen im direkten Gespräch besser und zeitnahe geklärt werden können. Die Inhaltseinpfege war Mitte Jänner soweit fortgeschritten, dass zu jedem Tätigkeitsbereich zumindest grundsätzliche Informationen im Wiki zur Verfügung standen.

4.4.4. Projektabschluss

Als (zeitlicher) Abschluss des Projektes wurde die Besprechung aller Mitarbeiterinnen des Zulassungsservices zum Thema Weiterführung des Projekts am **19. Jänner 2010** gewählt. Zu diesem Zeitpunkt gab es kaum noch fehlende Inhalte im Wiki.

In diesem Meeting ging es weniger um Themen wie Inhaltspflege und technische Fragestellungen, als um die derzeitige und zukünftige Nutzung des Wikis. Die Mitarbeiterinnen gaben an, das Wiki selbst im Arbeitsalltag zurzeit nur sehr wenig zu nutzen. Gefragt nach dem Warum, begründeten sie dies

damit, dass das meiste Wissen ohnehin aus den eigenen Erfahrungen parat ist. Wenn Unterstützung oder Hilfe gebraucht wird, würde wie bisher, lieber eine Kollegin gefragt. Abgesehen davon müsse bereits auf so viele unterschiedliche Programme zugegriffen werden. Das Wiki wurde zum Teil als zusätzliche Belastung empfunden.

Die Mitarbeiterinnen konnten jedoch auch über Erfolgserlebnisse in der Anwendung des Wikis berichten. Positiv erwähnt wurde, dass Anfragen zu Regelungen, die nur in Sonderfällen vorkommen, durch den Zugriff auf das Wiki nun leichter beantwortet werden könnten. Hervorgehoben wurde auch, dass bei telefonischer Auskunftserteilung eher auf das Wiki zurückgegriffen würde, als bei persönlichen Kontakt.

Es entstand eine rege Diskussion darüber, wie und ob man das Wiki in den Arbeitsalltag einbauen kann und soll. Da die Vorteile eines Wiki-Systems (einfache Aktualisierung von Informationen, die für alle zur gleichen Zeit mit gleichem Inhalt verfügbar sind; Zugriff zu Erfahrungswissen von Mitarbeiterinnen, auch wenn diese nicht anwesend sind, etc.) für alle klar erkennbar waren, wurde vereinbart, das Wiki, wie alle anderen im Arbeitsalltag benötigten Programme, immer zur Anwendung bereit zu haben um die Nutzungsfrequenz zu erhöhen. Es bestand somit eine grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiterinnen, das Projekt „Wissensmanagement im Zulassungsservice“ in einen ständigen Prozess umzuwandeln.

Um den Abschluss des Projektes auch feierlich zu begehen, fand am 9. März 2010 eine Projektabschlussfeier im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz statt.

4.5. Das Projekt anhand der Bausteine des Wissensmanagement-Konzeptes nach Probst

Um das Projekt im Sinne der Bausteine des Wissensmanagements darzustellen, werden diese noch einmal in Erinnerung gerufen:

- Wissensziele
- Wissensidentifikation
- Wissenserwerb
- Wissensentwicklung
- Wissens(ver)teilung
- Wissensnutzung
- Wissensbewahrung
- Wissensbewertung

Die Definition der **Wissensziele** und auch die **Wissensbewertung** spielten in dem Projekt keine Rolle, da es keine strategische Planung und keine Veranlassung des Projekts durch die Universitätsleitung gab.

Eine formelle **Wissensidentifikation** geschah bei der Arbeit des Projektes nicht. Dennoch wählten die Mitglieder des Projektteams vorzugsweise die Themenbereiche aus, in denen sie ihre eigenen Stärken sahen. So stellte jede Mitarbeiterin ihr eigenes Wissen vor allem in den eigenen Tätigkeitsbereichen und Arbeitsabläufen zur Verfügung. Andere Mitarbeiterinnen konnten und können dies wiederum mit dem eigenen Knowhow ergänzen.

Wissenserwerb von externer Stelle war für das Projekt nicht notwendig. Lediglich die Beschaffung der Software kann diesem Bereich zugerechnet werden, um das Projekt überhaupt durchführen zu können.

Eine **Wissensentwicklung** im Bereich der Aufgabenbereiche der einzelnen Mitarbeiterinnen war im Rahmen dieses Projektes nicht notwendig, bzw. wurde kein Bedarf identifiziert. Um das Projekt voranzutreiben, war eine Einschulung auf das System PM-Wiki möglich, was aber durch die zum Teil

selbst erklärende Struktur technisch keine Probleme darstellte. Lediglich die Hemmung ein neues technisches System zu lernen und die Unsicherheit in Bezug auf Versagensängste war in der Anfangsphase des Projektes spürbar.

Die **Wissensverteilung** stellte im Rahmen dieses Projektes, dank der einfachen Handhabung der Software und dem überschaubaren Rahmen, in dem das Projekt ablief, keine großen Probleme dar. Ein Wiki ist ein System zur Wissensverteilung und optimal Wissen von mehreren Nutzerinnen und Nutzern für mehrere Nutzerinnen und Nutzern zur Verfügung zu stellen.

Die **Wissensnutzung** bzw. die Sicherstellung der Anwendung des Wikis war dahingegen eine größere Herausforderung. Es war zu beobachten, dass die Integration in den täglichen Arbeitsablauf der Mitarbeiterinnen des Zulassungsservices viel Motivation brauchte und erst wirklich gelang, als die Mitarbeiterinnen selbst eigene Vorteile aus der Anwendung erkannten. Dabei sind immer auch persönliche Eigenschaften wie Offenheit gegenüber Neuem, als auch die Art und Weise wie die eigene Arbeit zuvor strukturiert war, zu berücksichtigen.

Merkbar waren hier auch interne Strukturen und die Organisationskultur einer öffentlichen Verwaltung. Gerade im Bereich der Weiterentwicklung der Inhalte kam es zu Barrieren der Mitarbeiterinnen: einerseits wollte sich niemand in den Aufgabenbereich einer Kollegin einmischen und andererseits war zu bemerken dass es einigen Mitarbeiterinnen unangenehm ist, wenn eine andere die eingepflegten Inhalte aus dem eigenen Arbeitsbereich überarbeitet. Der Vorteil des gegenseitigen Profitierens vom Wissen anderer, konnte nur schwer vermittelt werden.

Die **Wissensbewahrung** ist durch das technische System bereits gewährleistet. Die jeweils aktuelle Version der Information ist immer für alle sichtbar. Der Vorteil des PM-Wikis ist es, auch ältere Versionen immer zur Verfügung zu haben und Änderungen nachverfolgen zu können. Das ist in einer sich dynamisch verändernden Umwelt insofern von Vorteil, dass auch Informationen, die einer länger zurückliegenden Entscheidung zu Grunde lagen, immer

noch nachvollzogen werden können. Dies trägt wiederum der Aufbewahrungspflicht der öffentlichen Verwaltung Rechnung.

4.6. Fazit zum Projekt

Das Projekt „Einführung eines Wissensmanagement-Systems im Zulassungsservice der Johannes Kepler Universität Linz“ wurde erfolgreich beendet und die vorgegebenen Ziele wurden erreicht.

Die Durchführung des Projektes zeigte, dass die technischen Aspekte bei der Einführung eines Wissensmanagement-Systems kaum Probleme verursachen, da es gute Systeme gibt, die den individuellen Anforderungen entsprechen. Die zentrale Herausforderung liegt auf persönlicher Ebene. Die bereits angesprochenen Barrieren, die die Nutzung fremden Wissens behindern und Ängste bezüglich Machtverlust als Fachexperten auslösen, waren auch bei diesem Projekt spürbar, obwohl dem Projekt auf Grund des guten Arbeitsklimas im Zulassungsservice viel Offenheit entgegengebracht wurde. Die Auflösung dieser Ängste erfordert weiterhin viel Geduld und Engagement, und auch Erfolgserlebnisse der Mitarbeiterinnen durch die Nutzung des neuen Systems. Gelingt dies, kann die berechtigte Annahme bestehen, dass sich das Projekt als Wissensmanagement-Prozess in den Arbeitsalltag integriert.

5. Resümee

Durch die in der öffentlichen Verwaltung gestiegenen Anforderungen in Bezug auf Kostendruck, erhöhte Ansprüche an die Dienstleistungsqualität und Neuerungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, erhöht sich die Aufmerksamkeit gegenüber dem Potenzial des Wissensmanagements. Die wissensintensiven Aufgaben im öffentlichen Sektor legen den Schluss nahe, dass eine zentrale und digitale Speicherung des Wissens effektiver und effizienter ist als das Setzen auf individuelles Wissen, zumal dieses durch Pensionierungen und Personalabbau verloren gehen kann.

Die Wissenschaft und die Erwerbswirtschaft kennen bereits eine Vielzahl von Konzepten zur Einführung eines Wissensmanagement-Systems. Durch die Unterschiede in den Rahmenbedingungen ist ein Umlegen der Konzepte auf die öffentliche Verwaltung ohne Adaptierungen nicht möglich. Besonderes Augenmerk ist hier auf die Organisationskultur in der öffentlichen Verwaltung zu legen. Vielmehr noch als die Privatwirtschaft ist die öffentliche Verwaltung durch Hierarchien und strenge Entscheidungsstrukturen geprägt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in diesem Umfeld arbeiten, können durch die Einführung eines internen Wissensmanagement-Systems schnell mit Überforderung reagieren, da dies die Hierarchien und andere bekannte Strukturen auflöst. Ein Wissensmanagement-System kann nicht funktionieren, wenn vor jedem Befüllen der Inhalte die Freigabe von der oder dem Vorgesetzten eingefordert werden muss.

Darüber hinaus hängt am individuellen Wissen immer auch die Expertenmacht. Ein Zurverfügungstellen des eigenen Wissens ängstigt viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dahingehend diese Expertenstellung zu verlieren. Auch die Transparenz, die durch ein Wissensmanagement-System entstehen kann, löst Unsicherheiten aus, vor allem auf Grund von Befürchtungen, dass Mängel in der Arbeit aufgedeckt werden können und es dadurch zu einer Diskreditierung oder Disziplinarmaßnahmen kommt.

Weitere Unsicherheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen in der Angst vor Neuem und in Bezug auf Technische Systeme auch in der Angst vor der Blamage, die Anwendung des technischen Systems nicht zu beherrschen.

Ängste und Unsicherheiten sind unbedingt zu berücksichtigen. Wissensmanagement kann nur dann erfolgreich angewandt werden, wenn das Management den Betroffenen eine klare Vorstellung davon vermittelt, welchen Sinn und Zweck und welche Vorteile ein solches System für jede Verwaltungseinheit hat. Die Überlegung, welche Einsatzfelder geeignet sind, kann mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam getroffen werden.

Obwohl die öffentliche Verwaltung andere Rahmenbedingungen für Wissensmanagement hat, gibt es bereits einige erfolgreiche Beispiele wie die Einführung eines Applikationsframeworks am oberösterreichischen Landesrechnungshofes, Teile der E-Government-Bestrebungen des Bundes und Wissensnetzwerke auf Basis der Europäischen Union. Hier zeigt sich sehr klar, dass der Erfolg von Wissensmanagementbestrebungen davon abhängt, dass das Verwaltungsmanagement hinter dem Projekt steht um ihm auch die notwendige Bedeutung zu geben.

6. Ausblick

Möglichkeiten für Wissensmanagement-Konzepte im öffentlichen Sektor gibt es viele. Bisher existieren vor allem intern ausgerichtete Konzepte, deren Ziel es ist, internes Wissen zu strukturieren und intern zu verteilen. Aktuelle Entwicklungen zeigen allerdings den Weg in Richtung extern ausgerichteter Konzepte, bei denen es darum geht, Wissen von Kunden und Kundinnen zu nutzen und gleichzeitig sehr umfangreiches Verwaltungswissen nach außen weiter zu geben.

Ein Beispiel der Nutzung von Wissensmanagement mit externen Quellen sind Bestrebungen zur Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung sowohl auf Gemeinde- als auch auf Bundesebene und in der Europäischen Union, wo ganz bewusst auf Erfahrungen und Wissen von dieser Zielgruppe zurückgegriffen wird. Ziel ist es dauerhafte Lösungen für die eigene Gemeinde oder Region zu finden.⁸⁴

Open Government Data ist eine weitere Bestrebung, die ebenfalls Einfluss auf das Wissensmanagement hat. Sie entstammt aus der Open Source und Open Access-Bewegung des Web 2.0 und hat das Ziel Daten, die nicht personenbezogen sind und durch den Staat täglich gesammelt werden, zu veröffentlichen und den Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung zu stellen. Hier erhofft man sich durch offene Systeme ein höheres Engagement von Bürgerinnen und Bürgern, da man Ihnen auch mehr Kontrollmacht durch das zur Verfügung stellen von Informationen gibt. Gerade dieser Verlust der Informationshoheit und der damit gleichbedeutende Machtverlust, wird innerhalb der Verwaltung noch oft als Gefahr betrachtet und die Entwicklung dadurch gehemmt⁸⁵

Dennoch sind diese Bestrebungen zu einer Globalisierung von Wissen und der Daten nicht aufzuhalten. Wissensmanagement in der öffentlichen

⁸⁴ Die Verfasserin.

⁸⁵ vgl. Parycek (2010),
<http://digitalgovernment.wordpress.com/2010/04/29/radio-o1-matrix-open-data/>.

Verwaltung kann in Zukunft in einen größeren Kontext gestellt werden, als nur demjenigen, die eigene Arbeit effizienter und effektiver zu gestalten. Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung kann vielmehr einen bedeutenden Gesellschaftsnutzen darstellen. Dies ist allerdings mit einer Änderung der Organisationskulturen und einer geänderten Sichtweise von Wissen und Information von der Machtbasis hin zu einem Allgemeingut verbunden.

Literaturverzeichnis

Bücher und Fachbeiträge:

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, 3. Auflage, Stuttgart 2006

Bargmann, Monika u. a.: Public Sector Information (PSI) und Wissensmanagement, in: Malkolm, Josef/ Wimmer, Maria A. (Hrsg.): Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Konzepte, Lösungen und Potenziale, Wien 2005, S 105 - 116

Gimmer, Klaus: Öffentliche Verwaltung in Deutschland. Ein problemorientierte Einführung, Wiesbaden 2004

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Zürich 2007

Mader, Stewart: wikipatterns. A practical guide to improving productivity and collaboration in your organization, Indianapolis 2008

Malkolm, Josef/Wimmer, Maria/Parycek, Peter: Zielsetzung und Motivatoren für Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Malkolm, Josef/ Wimmer, Maria A. (Hrsg.): Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Konzepte, Lösungen und Potenziale, Wien 2005, S 3 - 18

Moskaliuk, Johannes: Konstruktion und Kommunikation von Wissen mit Wikis. Theorie und Praxis, Boizenburg 2008

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, 1995

Nowak, Andrea/Starke, Diana/Wagenhofer, Gerald: Konzepte und Methoden des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung: Erfolgsfaktoren, Rahmenbedingungen und Ressourceneinsatz, in: Malkolm, Josef/ Wimmer, Maria A. (Hrsg.): Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Konzepte, Lösungen und Potenziale, Wien 2005, S 19 – 33

Prange, Christiane: Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis, Wiesbaden 2002

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. Auflage, Wiesbaden 2006

Quinz, Norbert: Kreativ sein in der öffentlichen Verwaltung – geht das? in: Change Management, 3/2006, 14 – 15

Riebeling Klaus-Henner: Eigenkapitalbeteiligungen an projektfinitzierten PPP-Projekten im deutschen Hochbau. Perspektive von Finanzintermediären, Wiesbaden 2009

Tauberger, Andre: Controlling für die öffentliche Verwaltung. München 2008

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. 2. Auflage, Stuttgart 2001

Internetquellen:

Bundeskanzleramt: Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung,
<http://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/6909/default.aspx>
(Stand: 12.05.2010)

Bundeskanzleramt: E-Government,
<http://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/5226/default.aspx>
(Stand: 15.05.2010)

Johannes Kepler Universität Linz (2010a),
<http://www.jku.at/content/e213/e64/> (Stand: 18.05.2010)

Johannes Kepler Universität Linz (2010b),
<http://www.jku.at/content/e262/e242/e2380/> (Stand: 18.05.2010)

Klein, Diana: Wissensmanagement in der Öffentlichen Verwaltung. Ein Überblick, http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/WM-Artikel_Diana_Klein.pdf (Stand: 20.02.2010)

Schomann, Marc/Dössel, Stephan A.: Wissensorientiertes Performance Measurement für die öffentliche Verwaltung,
http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=105 (Stand: 09.05.2010)

Vordenker – Webforum für Innovatives in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur, <http://www.vordenker.de/gerald/lernphaeno.html>
(Stand: 11.04.2010)

Wissensbilanzverordnung BGBl. II Nr. 63/2006,
<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004585> (Stand: 16.05.2010)

Sonstige Quellen:

Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, 21. Auflage, Leipzig – Mannheim 2005

Gablers Wirtschaftslexikon,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/performance-measurement.html>
(Stand: 15.05.2010)

Gablers Wirtschaftslexikon,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wiki.html> (Stand: 28.02.2010)

Gablers Wirtschaftslexikon,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html>

(Stand: 02.11.2009)

Parycek, Peter: Radio: Ö1 Matrix: Open Data,

<http://digitalgovernment.wordpress.com/2010/04/29/radio-o1-matrix-open-data/> (Stand: 30.05.2010)